



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GIRON
CARRERA DE PSICOLOGIA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE DESCRIPTIVOS Y PERFILES DE CARGO PARA UN CENTRO DE NEUROESTIMULACIÓN.

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de licenciadas en psicología

AUTORAS:

ALISSON NAYELI PEREZ Y
TÁBATA BETSABE VITERI SALAZAR

TUTOR:

GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO

Quito – Ecuador

2024

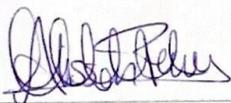
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Nosotros, Pérez Cevallos Alisson Nayeli con documento de identificación N°
1724927973 y Viteri Salazar Tábata Betsabe con documento de identificación N°
1753696853; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de
lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

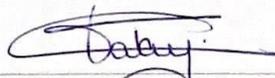
Quito, 5 de Agosto del año 2024

Atentamente,



Pérez Cevallos Alisson Nayeli

1724927973



Viteri Salazar Tábata Betsabe

1753696853

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Pérez Cevallos Alisson Nayely con documento de identificación No. 1724927973 y Viteri Salazar Betsabe Tábata con documento de identificación No. 1753696853, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención con tema: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE DESCRIPTIVOS Y PERFILES DE CARGO PARA UN CENTRO DE NEUROESTIMULACIÓN, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciadas en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente lo derechos cedidos anteriormente.

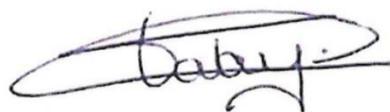
En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 5 de agosto de 2024

Atentamente,



Pérez Cevallos Alisson Nayeli
1724927973



Viteri Salazar Betsabe Tábata
1753696853

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo con documento de identificación N° 1710314061, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi autoría fue desarrollado el trabajo de titulación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE DESCRIPTIVOS Y PERFILES DE CARGO PARA UN CENTRO DE NEUROESTIMULACIÓN, realizado por Pérez Cevallos Alisson Nayely con documento de identificación No. 1724927973 y Viteri Salazar Betsabe Tábata con documento de identificación No. 1753696853, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 5 de Agosto del año ~~2024~~

Atentamente,



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo
1710314061

Dedicatoria

Con inmensa gratitud, dedico este trabajo a quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida y en mi formación.

A mi abuelita Rosa Estrada, quien con su amor incondicional y apoyo constante hizo posible que alcanzara este sueño. Tus palabras de aliento y tu ejemplo de perseverancia me han guiado en cada paso de este camino.

A mis padres, Angélica Salazar y Pablo Viteri, por su sacrificio, apoyo y fe en mí durante todo este proceso. Gracias por enseñarme la importancia del esfuerzo y la dedicación, y por estar siempre a mi lado en cada desafío. A mi hermano, por ser siempre una fuente de inspiración.

A mi tía Marcia Salazar, cuya vida y dedicación al estudio fueron mi mayor inspiración para seguir adelante. Tu ejemplo me motivó a superarme cada día, y tu confianza en mí me dio la fuerza para nunca rendirme.

A mi compañera de trabajo, quien ha compartido varios momentos durante toda mi trayectoria universitaria. Tu presencia ha sido invaluable.

Y, a mi pareja Mayron, quien me acompañó en este viaje, ayudándome en numerosas ocasiones con mis estudios y preparaciones. Tu apoyo fue esencial en los momentos más desafiantes, y por eso te estaré eternamente agradecida.

Este logro es tanto mío como de ustedes. Con todo mi amor y agradecimiento.

Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo y mantenerme firme en el camino hacia la realización de este sueño.

A mi padre, cuyo apoyo incondicional y amor constante han sido el pilar fundamental de cada esfuerzo y desvelo; este logro es tanto tuyo como mío. Te amo, papá. A mi madre, por estar siempre pendiente de mí, atender mis necesidades, y brindarme el apoyo y los consejos que me alentaron día a día. A mis hermanos, por ser siempre una fuente de inspiración y apoyo constante en cada paso que doy.

A mi compañera de trabajo, quien ha compartido mis momentos de estrés y alegría a lo largo de este largo y retador camino. Tu presencia ha sido invaluable.

A mi pareja, por tu paciencia y apoyo incondicional; has sido mi luz en los momentos de oscuridad y una fuente constante de fortaleza.

Resumen

El proyecto "Gestión del Talento Humano: Diseño de Descriptivos y Perfiles de Cargo para un Centro de Neuroestimulación" tuvo como objetivo establecer una estructura organizativa eficiente mediante la creación de descripciones y perfiles de cargo detallados. Se utilizaron entrevistas directas para recolectar información precisa sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Los resultados mostraron una mejora en la clarificación de roles y en la formalización de descripciones, lo que aumentó la transparencia y eficiencia organizativa. Esta implementación optimizó la selección de personal y aportó una base sólida para futuras contrataciones, además de identificar áreas de mejora en competencias específicas. Las recomendaciones incluyeron programas de capacitación para cerrar brechas y mejorar el desempeño general.

El proyecto destacó la importancia de profesionalizar la gestión del talento humano en Ecuador, evidenciando la necesidad de definir claramente roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia organizativa y el desarrollo del personal.

Palabras claves : Descriptivos de cargo , Gestión del Talento Humano , Selección Personal.

Abstract

The project “Human Talent Management: Design of Job Descriptions and Profiles for a Neurostimulation Center” aimed to establish an efficient organizational structure through the creation of detailed job descriptions and profiles. Direct interviews were used to collect accurate information about the roles and responsibilities of each position.

The results showed an improvement in the clarification of roles and the formalization of descriptions, which increased organizational transparency and efficiency. This implementation optimized personnel selection and provided a solid basis for future recruitments, as well as identifying areas for improvement in specific competencies. Recommendations included training programs to close gaps and improve overall performance.

The project highlighted the importance of professionalizing human talent management in Ecuador, highlighting the need to clearly define roles and responsibilities to improve organizational efficiency and staff development.

Key words : Job Descriptions , Human Talent Management , Personnel Selection.

PRIMERA PARTE.....	1
I. Datos informativos del proyecto	1
Nombre del proyecto	1
Delimitación del tema.....	1
Objetivo de la Sistematización	1
II. Eje de la Intervención.....	2
III. Objeto de la intervención.....	5
1. Descriptivo de cargo.....	6
2. Componentes del descriptivo de cargo	6
3. Perfiles del cargo	8
4. Competencias	9
5. Competencias Universales	9
6. Competencias Conductuales.....	9
7. Competencias Departamentales	10
8. Competencias Técnicas	10
V. Metodología	11
Herramienta de sistematización.....	13
Pasos para el levantamiento de información.....	15
VI. Preguntas claves	17
Preguntas de inicio	17
Preguntas interpretativas.....	17
Preguntas de cierre.....	18
a) Bloque de datos generales	18
b) Bloque Perfil de Puesto	20
c) Bloque Priorización de funciones.....	21
d) Bloque de competencias	24
<input type="checkbox"/> Competencias Organizacionales	24
<input type="checkbox"/> Competencias Departamentales	24
<input type="checkbox"/> Competencias Técnicas	24
<input type="checkbox"/> Competencias Conductuales	24
VIII. Análisis de la información	25
Análisis General.....	47

Segunda parte	48
XI . Justificación.....	48
X. Características de Beneficiarios.....	50
XI. Interpretación	52
XII. Principales logros de aprendizaje.....	53
XIII. Conclusiones y recomendaciones	55
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	56
XIV. Listado de Referencias.....	57
XV. Anexos.....	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen de ocupantes de Gerencias.....	27
Tabla 2.	Perfil de puesto de gerencias.....	27
Tabla 3.	Funciones de Gerencias	28
Tabla 4.	Competencias de Gerencias	29
Tabla 5.	Resumen cargo ocupantes de Jefaturas o Subdirección	30
Tabla 6.	Perfil de Puesto de Jefaturas o Subdirección	30
Tabla 7.	Funciones de Jefaturas o Subdirección.....	32
Tabla 8.	Competencias de Jefaturas o Subdirección.....	34
Tabla 9.	Resumen ocupantes de Coordinación	35
Tabla 10.	Perfil de puesto de Coordinación	35
Tabla 11.	Funciones de Coordinación	37
Tabla 12.	Competencias de Coordinación.....	40
Tabla 13.	Resumen de ocupantes de Operativos.....	41
Tabla 14.	Perfil de puesto de Operativos.....	42
Tabla 15.	Funciones de Operativos.....	44
Tabla 16.	Competencias de Operativos	46
Tabla 17.	Beneficiarios	51
	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Alcance de la descripción y del análisis del puesto.....	7
Figura 2.	. Análisis de la descripción y del análisis de puestos.....	8
Figura 3.	Bloque de datos generales	19
Figura 4.	Bloque de perfil del puesto	21
Figura 5.	Calificación de funciones	22
Figura 6.	Bloque de competencias.....	25
Figura 7.	Grupos ocupacionales.....	26

PRIMERA PARTE

I. Datos informativos del proyecto

Nombre del proyecto:

Gestión de Talento Humano: Diseño de Descriptivos y Perfiles de Cargo para un Centro de Neuroestimulación.

Delimitación del tema

El proyecto Gestión del Talento humano: diseño de descriptivos y perfiles de cargo para un centro de neuroestimulación se ubica en la categoría de Psicología en la subárea de la psicología industrial u organizacional.

Se enfoca en el diseño de descriptivos y perfiles de cargo para un centro especializado en neuroestimulación ubicado en Ecuador. Se aborda la necesidad de establecer criterios claros y objetivos para evaluar las diferentes posiciones dentro de la organización.

Los participantes del estudio incluyen a todo el personal del Centro. A través de la participación de estos profesionales, se buscó recopilar datos relevantes que permitan comprender a fondo las necesidades de la organización.

Objetivo de la Sistematización

Objetivo General: Desarrollar un proceso técnico que permita el levantamiento de información para la elaboración de la descripción de cargos y perfiles por competencias, necesarios para el personal del Centro de Neuroestimulación, con el fin de que esta información aporte al mejoramiento del proceso de selección de personal.

Objetivos específicos

- Diseñar y aplicar herramientas para la recolección de información específica que requiere la elaboración de descripciones de cargos y perfiles de cargo, adaptadas a las necesidades del personal del Centro de Neuroestimulación.
- Analizar la información recolectada para identificar las competencias claves requeridas en cada cargo dentro del Centro de Neuroestimulación.
- Desarrollar un sistema estructurado y documentado de descripciones de cargos y perfiles por competencias, que sirva como referencia integral para el proceso de selección, fortaleciendo la organización interna y el crecimiento profesional en el Centro de Neuroestimulación.

II. Eje de la Intervención

El presente trabajo de investigación se ampara en el enfoque histórico- dialéctico en la cual analiza “las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica, dinámica, compleja y contradictoria, que puede leerse y comprenderse de manera dialéctica en tanto son ricas y contradictorias. Prácticas que están en relación con otras similares en contextos que permiten explicarlas” (Ruiz Botero, 2001, p. 5), como es el caso del estudio de los descriptivos de cargos y el mejoramiento del proceso de selección personal, este enfoque permite comprender cómo estas prácticas pueden enriquecer y optimizar la organización.

La dimensión considerada en la intervención son los Descriptivos de cargos , este se define como “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones”. (Chiavenato, 2011 p. 190).

Según Marín Idárraga (2012), la implementación efectiva de descriptivos de cargos es crucial para alinear las responsabilidades y requisitos de cada puesto con los objetivos estratégicos de la empresa. En su estudio sobre pymes industriales en Bogotá, Marín Idárraga encontró que la falta de conocimiento y una aplicación inadecuada de estos descriptivos habían obstaculizado el desarrollo de estructuras organizacionales eficientes. Mejorar la calidad y el uso de los descriptivos de cargos permite una mayor claridad en los roles, optimiza la coordinación y el rendimiento, y proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones.

La implementación de descriptivos de cargo en el Centro de Neuroestimulación es importante para definir claramente las responsabilidades y competencias de cada puesto, estos descriptivos no solo facilitan procesos clave como la selección y la capacitación, sino también contribuyen al éxito y la eficiencia organizacional.

Asimismo, se considera la importancia en definir las actividades y las competencias en el centro de neuroestimulación, permitiendo una mejor asignación de tareas y una identificación exacta de las habilidades requeridas, lo que mejora la eficiencia operativa.

Un estudio de Boyatzis (1982) en "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" explora cómo las funciones de los empleados deben alinearse con las competencias necesarias para el éxito en el rol, destacando la importancia de identificar y desarrollar competencias clave para mejorar el rendimiento.

Sintetizando, al alinear las responsabilidades laborales con las competencias necesarias para cada rol del Centro de Neuroestimulación, asegura que el personal está bien preparado para desempeñar sus funciones, optimizando el rendimiento y ayudando a alcanzar los objetivos organizacionales.

El ámbito de la intervención es el desarrollo de los descriptivos de cargos para el mejoramiento del proceso de selección, lo cual consiste en la “elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno “(Chiavenato, p.137). Este proceso incluye varias etapas, como el análisis de currículos y entrevistas, con el fin de identificar a los individuos que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa.

La investigación se trabajó a partir de varios aspectos entre ellos consideramos el perfil ideal y el perfil duro. El perfil ideal nos permite ver las competencias y habilidades que se espera del colaborador pueda desempeñar el puesto específico de manera eficaz. Por otro lado, el perfil real nos permite evaluar el desempeño actual del empleado que ocupa estos, proporcionado una visión de que tan bien se alienan con los requisitos idea establecidos por la organización.

Según Noe, Hollernbeck, Gerhart y Wright (2021), la utilización de perfiles en la gestión del talento humano permite alinear las competencias de los empleados con los objetivos de la empresa, uno de los temas fundamentales del libro habla sobre el uso de los perfiles ideales para mejorar el proceso de selección del personal. Los perfiles ideales, según los autores son herramientas claves que facilita alinear los objetivos estratégicos con las competencias y cualidades que se desea en los empleados. Gracias a la alineación estratégica de la organización no solo contribuye a identificar a los candidatos que se acoplen con la cultura organizacional, sino que también optimiza el desempeño y la retención del personal, ofreciendo una ventaja competitivo-duradera a largo plazo.

En resultado, el estudio selecciono un enfoque histórico- dialéctico para evaluar los descriptivos de cargos y el proceso de selección se interrelacionan en las organizaciones. Se trabajó con varios aspectos del estudio que se enfoca en los descriptivos de cargos, que incluyen variables como funciones y competencias específicas. Otro aspecto, por su parte, se relaciona con el proceso de selección, considerando aspectos como entrevistas y la planificación, permitiendo este enfoque evaluar la influencia de la calidad y exactitud de los descriptivos de cargos sobre la eficiencia del proceso de selección, explorando sobre los efectos para definir los elementos en las organizaciones.

III. Objeto de la intervención

La experiencia de diseño de descriptivos y perfiles de cargo en el Centro de Neuroestimulación se llevó a cabo durante seis meses. La investigación se enfoca en mejorar los procesos de selección a través de documentos formalizados, que permiten evaluar funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto. Esta optimización incrementa la eficiencia laboral al facilitar el reclutamiento del personal adecuado y mejorar las evaluaciones de desempeño.

1. Descriptivo de cargo

Los descriptivos de cargo también conocidos como descriptivos de puesto, es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos, es un documento en el cual se detallan las responsabilidades, actividades, y requerimientos de un cargo determinado dentro de la organización

Se toma en cuenta este concepto en el contexto del Centro de Neuroestimulación en el que se intercede porque se ha demostrado que es crucial tener claridad respecto a las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo. los descriptivos de cargo no solo nos favorece a entender de mejor manera los roles y las expectativas de cada integrante del equipo, nos asegura que cada miembro esté alineado con los objetivos del centro y pueda dar lo mejor de sí mismo.

2. Componentes del descriptivo de cargo

Sus componentes esenciales son todos los datos generales del puesto, que describen el título, ubicación del cargo dentro de la organización, responsabilidades claves que determinan las tareas y objetivos diarios, las competencias necesarias, las habilidades, conocimientos requeridos y las condiciones de trabajo, estos componentes se dividen en dos según Chiavenato son los aspectos intrínsecos y los aspectos extrínsecos del descriptivo.

Aspectos Intrínsecos

Los aspectos intrínsecos incluyen información detallada como: la misión del cargo, el título, lugar del cargo en el organigrama, las tareas o atribuciones.

Figura 1

Alcance de la descripción y del análisis del puesto.

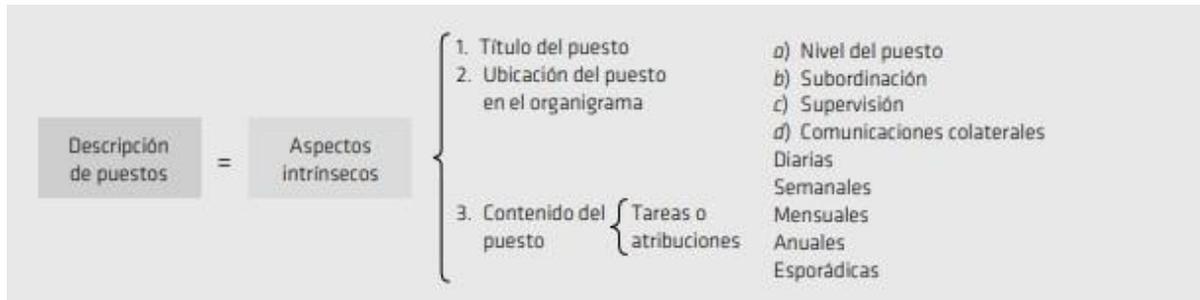


Figura 1. Alcance de la descripción y del análisis del puesto . Chiavenato (2011)

Nota: los aspectos intrínsecos de los descriptivos de cargo se pueden desglosar de la siguiente manera, tomado de (Chiavenato, 2011,p. 191)

Aspectos Extrínsecos

Los aspectos extrínsecos del descriptivo de cargo incluyen información como: los requisitos intelectuales (educación necesaria, experiencia, conocimientos adicionales) requisitos físicos, responsabilidades adicionales (materiales y equipos) y condiciones de trabajo.

Figura 2

Alcance de la descripción y del análisis de puestos

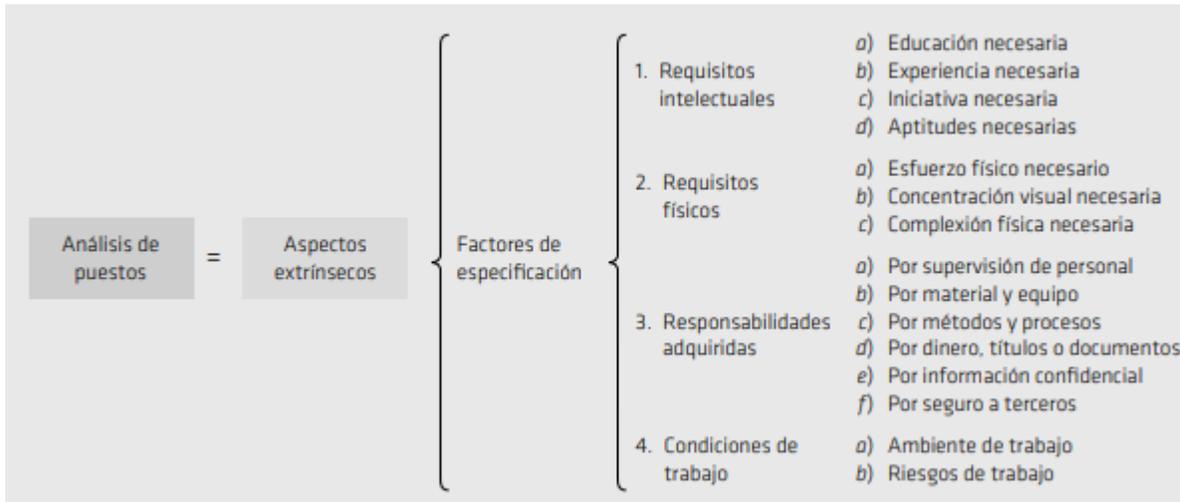


Figura 2. . Análisis de la descripción y del análisis de puestos. Recopilado de : Chiavenato (2011) Figura 8.3

Nota: los aspectos extrínsecos de los descriptivos de cargo se pueden desglosar de la siguiente manera tomado de (Chiavenato, 2011,p.190)

3. Perfiles del cargo

El perfil de cargo es un documento que se centra en competencias, habilidades y cualificaciones que necesita el puesto para ser ocupado, es el resumen del descriptivo de cargo, este es más utilizado durante el proceso de selección y reclutamiento para identificar al candidato ideal.

Perfil del cargo: Se refiere a la descripción general del cargo. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del cargo de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del cargo, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.(Juan Carlos Sánchez Pulido, 2018, p. 27)

4. Competencias

Según Alles (2011) las competencias “ hace referencia a las características de personalidad ,devenidas en comportamientos , que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.96). En este sentido, es crucial para las organizaciones la administración y promoción del talento profesional, pues son la fuente de las habilidades esenciales necesarias para el marco del éxito del puesto. La competencia contribuye al incremento de la eficacia organizacional en tanto permite el alcance de los objetivos estratégicos. La formación de competencias adecuadas para el empleado aumenta la productividad y calidad del trabajo, lo que se produce mayor eficiencia. Ayudando ello la capacidad de adaptarse con firmeza y flexibilidad a nueva de negocio y oportunidades es, además, de tal cuantificación en un entorno empresarial dinámico.

Finalmente, podemos decir que las competencias son un componente vital en la gestión empresarial, además mejora en el desempeño de la organización promueve la capacidad de adaptarse a los cambios y mantener una ventaja competitiva.

5. Competencias Universales

Las competencias universales son conocimiento, habilidades y actitudes esenciales para los empleados, sin importar la industria o el puesto, son aplicables en varios contextos laborales y de igual manera son fundamentales para el éxito personal y organizacional.

Para Martha Alles (2011) las competencias universales son aquellas que “todos los empleados de una organización deben poseer para contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (p.97). Por lo tanto , la integración y desarrollo de estas competencias universales en toda la jerarquía de la organización fortalece la capacidad colectiva para alcanzar las metas de la organización .

6. Competencias Conductuales

Las competencias conductuales son necesarias para los roles de trabajo, ya que todos los trabajos de alguna manera involucran el uso de habilidades y comportamiento. Según Alles (como se citó Levy- Leboyer) , la autora define a las competencias conductuales “ como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras , lo las hace eficaces en una situación determinada” (p.98) . Por ende, es fundamental identificar y cultivar estas competencias para mejorar el rendimiento laboral y asegurar la contribución significativa para alcanzar con los objetivos de la organización.

7. Competencias Departamentales

Las habilidades y conocimientos específicos necesarios para realizar tareas dentro de un departamento específico de una organización se denominan competencias departamentales. Según Martha Alles (2011), la competencia “aplicable a colectivos específicos por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel , como el gerencial” (p.98). Estas competencias están relacionadas con las responsabilidades y tareas específicas de cada departamento y son necesarias para que el departamento funcione de manera eficiente y efectiva.

8. Competencias Técnicas

En una organización, las competencias técnicas se refieren a la “capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todo aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y mantener de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias”(Alles,2011,p.108).

Por lo tanto, las competencias técnicas son fundamentales en la organización ya que comprenden las capacidades que necesitan adquirir y aplicar conocimientos específicos para el desempeño del rol con eficiencia. Así, la integración de estas habilidades asegura que los individuos no solo cumplen con los requisitos técnicos de su función, sino que mantengan relevantes y colaborativos en su campo

V. Metodología

Los métodos más conocidos para levantar los descriptivos de cargos en las organizaciones son, método de observación que consiste en observar directamente cómo los empleados ejecutan sus tareas diarias. El analista observa al trabajador en su entorno laboral y registra los detalles clave en una hoja de análisis, lo que resulta particularmente útil para roles que involucran actividades manuales o repetitivas. Entre sus ventajas, destaca que no interfiere con las actividades del empleado y es especialmente efectivo para puestos sencillos y rutinarios. Sin embargo, sus limitaciones incluyen la falta de interacción verbal con el trabajador, lo que puede restringir la recolección de información detallada, y no es adecuado para posiciones que no sean simples y repetitivas.

Por otra parte, el método del cuestionario consiste en la recolección de información sobre un puesto de trabajo implica distribuir cuestionarios a los ocupantes del puesto o a sus supervisores, o incluso a ambos. Aunque el cuestionario sigue un proceso similar al de la entrevista, se diferencia en que es completado por el propio ocupante del puesto, el supervisor o ambos en conjunto. Los cuestionarios pueden estar bien diseñados para facilitar su uso y recopilación de datos. Su principal ventaja es la eficiencia y rapidez en la obtención de información de un gran número de empleados, además de tener costos operacionales más bajos en comparación con las entrevistas. No obstante, su implementación requiere tiempo y pruebas preliminares para asegurar su efectividad.

En el presente trabajo de intervención se utilizó el método de entrevista directa que consiste un espacio en donde el entrevistador y el colaborador interactúan personalmente para recolectar la información necesaria para elaborar el descriptivo del puesto, esta metodología facilitó una comunicación directa y detallada, permitiendo en la obtención de datos preciso y relevantes sobre las funciones y las responsabilidades del cargo.

Se detallaron las actividades dentro del formato siguiendo un esquema estándar. Se comenzó con un verbo en infinitivo y luego se describieron las actividades respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

Chiavenato (2011) explica que “La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)” (p.190).

Herramienta de sistematización

En el entorno empresarial actual, la gestión eficaz del talento humano es esencial para el éxito organizacional. Alcanzar este objetivo requiere el uso de herramientas adecuadas para sistematizar el proceso. La implementación de estas herramientas no solo organiza la información de manera coherente, sino que también mejora la precisión y agilidad en la toma de decisiones.

Para sistematizar la experiencia en el trabajo de intervención se utilizó la matriz de ordenamiento y reconstrucción ya que nos permitió organizar y documentar, todas las actividades y eventos relacionados durante el proyecto. Al emplear esta matriz se pudo observar el progreso del proyecto, analizando la relación entre diferentes etapas de la intervención y documenta los aprendizajes obtenidos en cada actividad. Esta matriz ayudó a la comunicación interna y externa de los avances y resultados del proyecto de una manera clara y detallada de proceso.

“Contar con una síntesis visual de lo realizado en la experiencia ordenada cronológicamente, Identificar momentos significativos, Identificar etapas, Ver continuidades y discontinuidades. Facilitar el análisis de aspectos por separado” (Frondizi & Di Salvatore,p,26. 2022).

Tabla 1.

Matriz de Ordenamiento y Reconstrucción.

Fecha (mes)	Evento/ Actividad	Responsables	Descripción Detallada	Resultado de aprendizaje
Mayo	Inicio del proyecto del Diseño de Descriptivos y Perfiles de Cargo para un Centro de Neuroestimulación.	RRHH	Se detectó la necesidad de formalizar los descriptivos y perfiles de cargo.	Identificación de la ausencia de claridad en los roles y responsabilidades.
Mayo	Reunión inicial para realizar el plan de intervención.	RRHH	Se estableció los objetivos y el nivel de alcance, además se estableció el cronograma de actividades.	Conocimiento del giro de negocio, establecimiento de los objetivos claros del proyecto.
Mayo	Estudio de documentos existentes	RRHH	Revisión de formato, establecido por el centro.	Actualización del formato de descriptivo de cargo, dependiendo a las necesidades del Centro.
Mayo	Entrevista con mandos Altos	RRHH	Recolección de información sobre, la cantidad específica de cargos en el centro.	Información detallada de roles y responsabilidades actuales.
junio	Levantamiento de descriptivos y perfiles de cargo	RRHH	Mediante la entrevista, se identifica las actividades, responsabilidades y requisitos de cada cargo.	Borradores de descriptivos y perfiles de cargo listos para la revisión.
Julio	Revisión y retroalimentación de borradores	Subdirección y coordinación de cada área	Se coordinó sesiones departamentales para la retroalimentación, cambios de mejora de los levantamientos de descriptivos y perfiles de cargo.	Actualizaciones realizadas según el feedback, mejorar la claridad de los documentos.
Julio	Validación de los descriptivos de cargo	Dirección General	Aprobación final de los nuevos descriptivos y perfiles de cargo.	Documentos validados y listos para la implementación.
Julio	Inducción de los descriptivos de cargos	RRHH	Sesiones para capacitar y asegurar que todo el personal entienda sus funciones dentro del Centro.	Personal capacitado, riesgo mínimo de malentendidos sobre roles y responsabilidades.

Tabla 1. Matriz de Ordenamiento y Reconstrucción . Aatoria (2024)

Pasos para el levantamiento de información

Primer paso, se organizó una reunión con el equipo de Recursos Humanos del Centro de Neuroestimulación para definir el objetivo y alcance del proyecto, asegurando la comprensión clara por parte de todos.

Segundo paso, elaboración del cronograma en donde se desarrollo detallando las actividades a realizar y la revisión del formato de descriptivos y perfiles de cargo para seleccionar el más adecuado, realizando las modificaciones necesarias.

El Tercer paso se agrupo a los trabajadores por departamento con la colaboración de los subdirectores y realizar entrevistas individuales para identificas y detallar las actividades específicas de cada cargo.

Cuarto paso, se documentó las funciones entre 10 a 20 por puesto, proporcionando una visión detallada de las responsabilidades asociadas a cada rol.

Quinto paso, se recolecto la información detallada sobre las actividades realizadas, enfocándose en frecuencia, consecuencia de errores y complejidad, utilizando esta información se evaluó de manera sistémica de cada cargo.

Sexto paso, se aplicó la fórmula para calcular la puntuación total de cada actividad y clasificar las actividades según su esencialidad y prioridad. Identificando las actividades esenciales y de alta prioridad.

Séptimo paso, se analizó las tareas críticas y su grado de importancia para determinar las competencias necesarias para cada cargo.

Octavo paso, se revisó los descriptivos de cargo con el departamento correspondiente para hacer ajustes y asegurar que reflejen las habilidades y competencias requeridas.

Noveno paso, se comparó los perfiles ideales con los perfiles reales de los miembros de la organización para identificar brechas y tomar medidas para cerrarlas.

Décimo y último paso se compartió los descriptivos actualizado con todos los colaboradores para asegurar que comprendan claramente las competencias y requisitos de cada puesto y mejorar la alineación en los roles.

VI Preguntas claves

Preguntas de inicio

- ¿Qué motivó la necesidad de diseñar los descriptivos y perfiles de cargo en el Centro de Neuroestimulación?
- ¿Cuál era la situación de los descriptivos y perfiles de cargo antes de la intervención en el centro?
- ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso de diseño de los descriptivos y perfiles de cargo y cuál fue su rol?

Preguntas interpretativas

- ¿Cómo ha cambiado la claridad en las responsabilidades y funciones de los empleados desde la implementación de los nuevos descriptivos y perfiles de cargo?
- ¿Qué dificultades se encontraron en el proceso de implementación de los nuevos descriptivos y perfiles de cargo?
- ¿De qué manera han influido los nuevos descriptivos y perfiles de cargo en la adecuación de los candidatos durante el proceso de selección?

Preguntas de cierre

- ¿Qué impacto general ha tenido la formalización de los descriptivos y perfiles de cargo en la eficiencia operativa del Centro de Neuroestimulación?
- ¿Cómo ha afectado el diseño de los descriptivos y perfiles de cargo al proceso de selección y al ajuste de los candidatos al perfil?
- ¿Qué beneficios específicos se han observado en el desempeño y la organización interna del centro tras la implementación de los descriptivos y perfiles de cargo?

VII. Organización y Procesamiento de la Información

El formato de descriptivo de cargos es esencial en la gestión del talento humano, ya que detalla las responsabilidades, requisitos y competencias de un puesto. Este documento se organiza en varios bloques de información que permiten una comprensión completa del cargo.

a) Bloque de datos generales

Permiten realizar un análisis detallado de cómo el cargo se ajusta a la estructura organizacional y cómo ha evolucionado en respuesta a cambios internos y externos, como:

Nombre del Cargo, es el título oficial del puesto dentro de la organización, el área del departamento al que pertenece el cargo especifica la unidad organizacional donde se desempeña el puesto (Marketing, Recursos Humanos o Finanzas. El Nivel del Cargo describe el rango jerárquico del puesto, indicando si es operativo, administrativo, gerencial o directivo. El cargo al que reporta especifica el puesto o persona a la que el titular debe informar directamente.

Por otro lado, el cargo que le reporta establece los puestos o personas que están bajo la supervisión directa del titular del cargo. La fecha de creación del cargo proporciona un contexto histórico sobre el rol, indicando cuándo se estableció el puesto o la descripción asociada. La fecha de actualización refleja el momento en que se revisó o actualizó por última vez la descripción del cargo.

La localidad donde se presenta la posición detalla el lugar físico donde se desempeña el cargo, como una ciudad o una oficina específica. Finalmente, la **sede** indica la ubicación principal de la organización o la división en la que se encuentra el cargo.

Figura 3

Bloque de datos generales

1. DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	
Área / Departamento:	
Nivel del Cargo:	
Cargo al que reporta:	
Cargo que le reporta:	
Fecha de creación:	
Fecha de actualización:	
Localidad donde se presenta la posición:	
Sede:	

Figura 3. Bloque de datos generales. Elaboración del centro de neuroestimulación (2024)

b) Bloque Perfil de Puesto

El perfil del puesto proporciona una descripción exhaustiva de los requisitos y responsabilidades necesarios para desempeñar un cargo específico dentro de una organización. Entre los componentes clave del perfil se encuentran el nivel de educación, la formación académica, los conocimientos adicionales, la experiencia profesional, las relaciones de trabajo y la responsabilidad sobre recursos, donde se detallan la siguiente información:

Nivel específica, los niveles educativos requeridos para el puesto, que pueden incluir desde la educación secundaria hasta grados avanzados como maestría o doctorado. Esto asegura que el candidato posea el nivel adecuado de educación formal para llevar a cabo las responsabilidades del puesto de manera eficaz.

En cuanto a la Formación académica o título, se detallan los títulos específicos requeridos para el cargo. Los Conocimientos adicionales, se dividen en dos categorías importantes: selección y capacitación. Los conocimientos de selección son deseables y pueden proporcionar una ventaja competitiva durante el proceso de selección de candidatos, mientras que los conocimientos de capacitación se refieren a las habilidades que el candidato deberá adquirir a través de formación específica una vez contratado.

La experiencia profesional, se desglosa en experiencia general y experiencia específica. La experiencia general se clasifica en rangos de tiempo, como 0-1 años hasta más de 10 años, mientras que la experiencia específica se centra en la experiencia directamente relacionada con el campo o tipo de trabajo del puesto. Además, se considera la trayectoria de carrera del candidato, que refleja su desarrollo profesional y los roles desempeñados a lo largo de su carrera.

Las relaciones de trabajo abarcan tanto las interacciones internas como externas. Las relaciones internas incluyen la colaboración con diversos departamentos y roles dentro de la compañía, como gerencias, supervisores, terapeutas, y áreas administrativas. Por otro lado, las relaciones externas involucran la interacción con entidades fuera de la empresa, como clientes, tutores, pacientes, y medios de comunicación.

Finalmente, la responsabilidad sobre recursos se refiere a la gestión y utilización adecuada de recursos financieros, materiales y humanos. Esta sección detalla cómo el candidato debe asegurarse de que los recursos sean utilizados de manera eficiente y eficaz para cumplir con los objetivos del puesto y de la organización

Figura 4

Bloque de perfil del puesto

4. PERFIL DEL PUESTO					
NIVEL DE EDUCACIÓN		FORMACIÓN ACADÉMICA / TÍTULO			
Secundaria					
Tecnología completa					
Superior incompleta		CONOCIMIENTOS ADICIONALES (Selección)			
Superior completa			CONOCIMIENTOS ADICIONALES (Capacitación)		
Maestría					
Doctorado					
EXPERIENCIA PROFESIONAL					
EXPERIENCIA GENERAL		EXPERIENCIA ESPECÍFICA		TRAYECTORIA DE CARRERA	
0 - 1 Años		0 - 1 Años			
1 - 2 Años		1 - 2 Años			
3 - 4 Años		3 - 4 Años			
5 - 7 Años		5 - 7 Años			
8 - 10 Años		8 - 10 Años			
Más de 10 Años		Más de 10 Años			
RELACIONES DE TRABAJO		INTERNAS			
		EXTERNAS			
RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS					

Figura 4. Bloque de perfil del puesto. Elaboración del centro de Neuroestimulación (2024)

c) Bloque Priorización de funciones

Para evaluar de manera efectiva las actividades proporcionadas, es necesario asignar una calificación que refleje la importancia y complejidad de cada actividad

Figura 5

Calificación de funciones

Relacionamiento de Factores:			
ado	Frecuencia (F)	Consecuencia de error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Figura 5. Calificación de funciones. Elaboración Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados, 2008

Aplicación de la fórmula: $(CE*CM) +FR$

CE: Consecuencia de error / CM: Complejidad / FR: Frecuencia

Para la evaluación de las actividades esenciales, se utiliza la fórmula antes proporcionada, esta fórmula se basa en los 3 aspectos importantes: las consecuencias de no cumplir con la actividad (CE), que tan complejo puede ser esa actividad para el cargo (CM) y con qué frecuencia realiza la actividad (FR).

Cada uno de estos aspectos se clasifica en una escala del 1 al 5, donde 5 representa el nivel más alto de exigencia y 1 nivel más bajo. La esencia de esta fórmula es permitir la medición y priorizar las actividades según el impacto y demanda en el cargo, de tal manera que se pueda identificar las tareas que requieren más atención y cuales son menos críticas.

d) Bloque de competencias

En el siguiente cuadro, se presenta un desglose detallado de las competencias requeridas para el desempeño óptimo de un cargo específico. Estas competencias están categorizadas en cuatro bloques principales: Competencias Organizacionales, Competencias Departamentales, Competencias Técnicas y Competencias Conductuales. Cada competencia se evalúa en una escala de cuatro niveles: Básico (1), En desarrollo (2), Desarrollado (3) y Excepcional (4).

- **Competencias Organizacionales**

Estas competencias son requeridas para todos los colaboradores dentro de la organización. Aseguran el cumplimiento de los estándares y valores organizacionales.

- **Competencias Departamentales**

Estas habilidades son esenciales para dirigir y gestionar eficazmente los requisitos de cada departamento

- **Competencias Técnicas**

Estas competencias se refieren a habilidades específicas y conocimientos técnicos necesarios para el desempeño del cargo

- **Competencias Conductuales**

Estas destrezas y actitudes determinan el comportamiento y el desempeño laboral del colaborador.

Figura 6

Bloque de competencias

6. COMPETENCIAS			
Nivel 1 = Básico		Competencias Organizacioanales cumplimiento de todos los colaboradores	
Nivel 2 = En desarrollo		Competencias Departamentales Habilidades necesarias para dirigir y gestionar eficazmente requerimientos de cada departamento.	
Nivel 3 = Desarrollado		Competencias Técnicas Habilidades específicas y conocimientos técnicos.	
Nivel 4 = Excepcional		Competencias Conductuales Destrezas y actitudes que determinan el comportamiento y el desempeño laboral.	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES
COMPETENCIAS TÉCNICAS			COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Figura 6. Bloque de competencias . Elaborado por el centro de Neuroestimulación (2024)

VIII. Análisis de la información

En el Centro de Neuroestimulación, la estructura organizativa se divide en grupos jerárquicos (Grupos Familiares) que reflejan los diferentes niveles de responsabilidad dentro del Centro. Para facilitar la comprensión y el análisis, estos grupos se agrupan en cuatro bloques clave, cada uno identificado con un color específico.

Figura 7

Grupos Ocupacionales

Grupos Ocupacionales

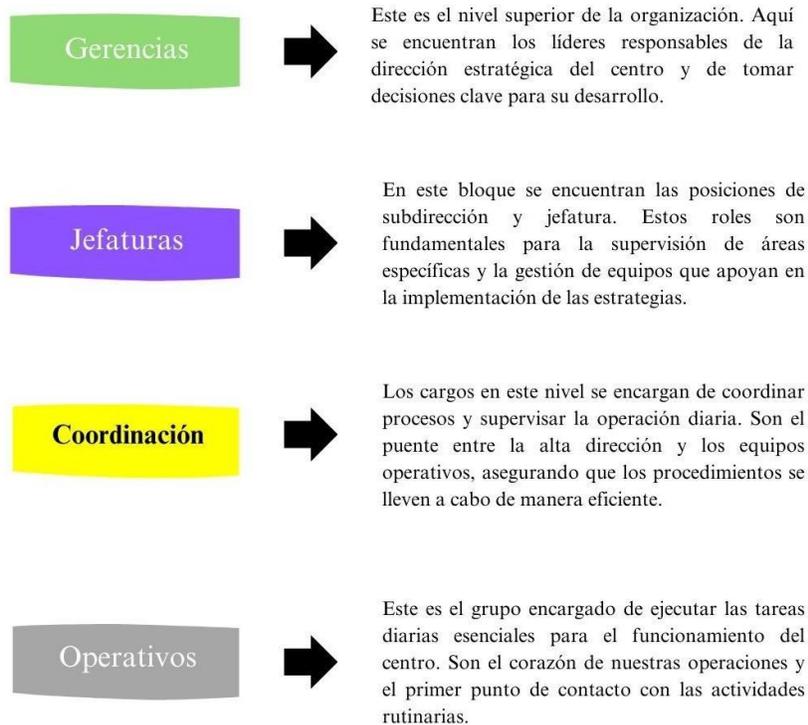


Figura 7. Grupos ocupacionales. Autoría propia (2024)

En las siguientes secciones, presentaremos tablas detalladas que ilustran los cargos dentro de cada uno de estos grupos jerárquicos. Usaremos los colores mencionados para cada bloque, lo que permitirá una visualización clara y rápida. En estas tablas, también destacaremos las brechas entre el perfil ideal y el perfil real según los cargos de cada familia, proporcionando una visión integral de cómo se están cumpliendo (o no) las expectativas para cada nivel jerárquico.

Este enfoque no solo ayuda a entender mejor cómo está organizado nuestro equipo, sino que también facilita la identificación de áreas donde podemos mejorar y alinear los perfiles de cargo con los objetivos estratégicos del Centro.

Tabla 1. Resumen de ocupantes de Gerencias

Bloque Jerárquico: Gerencias o Dirección	
Nombres de los cargos	Cantidad de ocupantes
Gerencia Comercial	1
Gerencia de Talento Humano	1
Dirección Terapéutica y Académica	1
Gerencia financiera, Administrativa	1
Total, de ocupantes	4

Elaborador por : Autoría propia

Tabla 2. Perfil de puesto de gerencias

Cargos	Análisis perfil de puesto					
	Nivel de Educación	Formación académica	Conocimientos adicionales Capacitación	Experiencia Específica	Perfil Ideal	Perfil Real
Gerencia Comercial	Superior	Administración, Mercadotecnia	Estrategias de ventas, Técnicas de negociación, CRM	4 años	Si cumple	-
Gerencia de Talento Humano	Superior	Psicología, Administración de Recursos Humanos	Gestión de personal, Legislación laboral, Desarrollo organizacional	4 años	Si cumple	-
Dirección Terapéutica y Académica	Superior	Terapia Ocupacional, Psicología, Educación	Neuroestimulación, Técnicas terapéuticas, Gestión educativa	4 años	Si cumple	-
Gerencia financiera, Administrativa	Superior	Contabilidad, Finanzas	Análisis financiero, Control presupuestario, Gestión administrativa	4 años	-	No cumple

Elaborado por : Autoría propia

El análisis del grupo jerárquico de gerentes y dirección reveló que el perfil ideal se cumple en un 75% de los casos. De los 4 cargos evaluados, 3 cumplen con todos los requisitos del perfil ideal. Sin embargo, en el caso de la Gerencia Financiera, Administrativa, el encargado no cumple con el perfil ideal por falta de conocimientos específicos en control presupuestario. Para abordar esta brecha, se recomendó que la persona se capacite en control presupuestario, con el fin de mejorar su desempeño y alinearse con las expectativas del puesto.

Tabla 3. Funciones de Gerencias

Análisis de funciones			
cargos	Funciones principales	Perfil Ideal	Perfil Real
Gerencia Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar estrategias comerciales. • Supervisar el equipo de ventas. Analizar y reportar métricas de ventas. • Identificar oportunidades de mercado y de crecimiento. 	Si cumple 1	-
Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y supervisar la implementación de políticas de recursos humanos. • Gestionar procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal. • Implementar programas de bienestar y retención de empleados. 	Si cumple 1	-
Dirección Terapéutica y Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar los programas terapéuticos y educativos. • Desarrollar planes y protocolos de intervención. • Evaluar el desempeño del personal terapéutico y académico. • Asegurar la calidad y eficacia de los servicios prestados. 	Si cumple 1	-
Gerencia financiera, Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las finanzas y la administración del centro. • Elaborar y supervisar presupuestos y estados financieros. • Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales. • Supervisar los procesos administrativos y de control interno. 	Si cumple 1	-

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del grupo jerárquico de gerentes y dirección muestra que el perfil ideal se cumple en un 100%. Todos los cargos evaluados Gerencia Comercial, Gerencia de Talento Humano, Dirección Terapéutica y Académica, y Gerencia Financiera y Administrativa cumplen con todos los requisitos del perfil ideal. Esto indica que cada puesto está adecuadamente cubierto en términos de funciones y competencias, sin identificar brechas o áreas de mejora.

Tabla 4. Competencias de Gerencias

Análisis de funciones			
cargos	Funciones principales	Perfil Ideal	Perfil Real
Gerencia Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar estrategias comerciales. • Supervisar el equipo de ventas. Analizar y reportar métricas de ventas. • Identificar oportunidades de mercado y de crecimiento. 	Si cumple 1	-
Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y supervisar la implementación de políticas de recursos humanos. • Gestionar procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal. • Implementar programas de bienestar y retención de empleados. 	Si cumple 1	-
Dirección Terapéutica y Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar los programas terapéuticos y educativos. • Desarrollar planes y protocolos de intervención. • Evaluar el desempeño del personal terapéutico y académico. • Asegurar la calidad y eficacia de los servicios prestados. 	Si cumple 1	-
Gerencia financiera, Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las finanzas y la administración del centro. • Elaborar y supervisar presupuestos y estados financieros. • Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales. • Supervisar los procesos administrativos y de control interno. 	Si cumple 1	-

Elaborado por: Autoría propia

El análisis de competencias muestra que el perfil ideal se cumple en un 75% de los casos. La Gerencia Comercial, la Gerencia de Talento Humano y la Dirección Terapéutica y Académica cumplen al 100% con el perfil ideal, demostrando competencias adecuadas en sus respectivas áreas, como análisis de mercado, gestión de personas y planificación terapéutica. Sin embargo, la Gerencia Financiera y Administrativa cumple solo al 50% debido a una brecha en control presupuestario; aunque el análisis financiero y la gestión de recursos son adecuados, se recomienda capacitación adicional en control presupuestario para alinear completamente el perfil real con el ideal.

Tabla 5. Resumen cargo ocupantes de Jefaturas o Subdirección

Bloque Jerárquico: Jefaturas	
Nombre de los Cargos	Cantidad de ocupantes
Jefe de Marketing Digital	1
Jefe de ventas	1
Subdirector Terapéutico	1
Subdirector académico	1
Administrador	1
Jefe de Contabilidad	1
Total de jefaturas	6

Elaborado por: Autoría propia

Tabla 6. Perfil de Puesto de Jefaturas o Subdirección

Cargos	Análisis perfil de puesto					
	Nivel de Educación	Formación académica	Conocimientos adicionales Capacitación	Experiencia Especifica	Perfil Ideal	Perfil Real
Jefe de Marketing Digital	Superior	Marketing, Comunicación, Publicidad	SEO, SEM, Analytics	5 años		No cumple
Jefe de ventas	Superior	Ventas, Administración, Marketing	Negociación, Mercado	5 años	Si cumple	
Subdirector Terapéutico	Superior	Psicología, Terapia Ocupacional	Terapias Alternativas	5 años	Si cumple	
Subdirector académico	Superior	lenguas extranjeras	Avanzado inglés	5 años	Si cumple	
Administrador	Superior	Administración de Empresas, Economía	Finanzas	5 años		No cumple
Jefe de Contabilidad	Superior	Contabilidad, Finanzas	Auditoría Fiscalidad	5 años	Si cumple	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del perfil de puesto para el bloque jerárquico de Jefaturas mostro que el perfil ideal se cumple en un 66%. De los 6 ocupantes, 4 están alineados con todos los requisitos del perfil ideal. Sin embargo, se han encontrado algunas áreas a mejorar. El subdirector académico de inglés no cumple con el requisito de 5 años de experiencia, ya que tiene solo 2 años de experiencia. Para abordar esta brecha, se recomienda proporcionar al subdirector académico de inglés oportunidades para adquirir más experiencia práctica en su área de especialización, ofrecer programas de mentoría y desarrollo profesional para acelerar su crecimiento y cumplimiento con el perfil idea. Se recomendó Implementar capacitaciones que ayudará a garantizar que todos los ocupantes de los puestos de gerencia puedan cumplir con los requisitos del perfil ideal.

Tabla 7. Funciones de Jefaturas o Subdirección

Análisis de funciones			
cargos	Funciones principales	Perfil Ideal	Perfil Real
Jefe de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad y ventas en línea. • Supervisar y optimizar campañas de SEO, SEM y redes sociales para mejorar el posicionamiento digital. • Analizar métricas y resultados para ajustar las estrategias de marketing según el rendimiento. 		No cumple
Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas para alcanzar objetivos de ingresos y crecimiento. • Gestionar y motivar equipos de ventas para maximizar el rendimiento y la satisfacción del cliente. • Monitorear y analizar el desempeño de ventas para identificar oportunidades de mejora. 	Si cumple	
Subdirector Terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar programas terapéuticos según las necesidades de los pacientes. • Dirigir y apoyar al equipo terapéutico en la evaluación y tratamiento de pacientes. • Desarrollar políticas y procedimientos para asegurar la calidad y eficacia de los servicios terapéuticos. 	Si cumple	

Subdirector académico de inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar políticas académicas y programas educativos. • Supervisar y evaluar el desempeño del personal académico y administrativo. • Planificar y coordinar actividades académicas como conferencias, talleres y cursos. 		No cumple
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar las operaciones diarias de la organización. • Administrar recursos humanos, financieros y materiales de la empresa. • Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos administrativos. 	Si cumple	
Jefe de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar las actividades contables y financieras de la organización. • Preparar y analizar informes financieros para la toma de decisiones gerenciales. • Asegurar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales. 	Si cumple	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del perfil de puesto para el bloque jerárquico de jefaturas se pudo evidenciar que el perfil ideal se cumple en un 66.66 %. De los 6 ocupantes, 4 están alineados con todos los requisitos del perfil ideal. Sin embargo, se han encontrado algunas áreas a mejorar en las funciones principales. El jefe de Marketing Digital cumple con el perfil ideal en la mayoría de las funciones, pero no en la supervisión y optimización de campañas de SEO, SEM y redes sociales para mejorar el posicionamiento digital. Es recomendable proporcionar capacitación adicional o contratar apoyo

especializado para cerrar esta brecha. El subdirector Académico no cumple con una de las funciones establecidas, lo cual indica la necesidad de mejorar en la implementación de políticas académicas, se recomienda proporcionar un plan de desarrollo profesional para mejorar estas áreas

Tabla 8. Competencias de Jefaturas o Subdirección

Análisis de Competencias			
Cargos	Competencias Técnicas	Perfil Ideal	Perfil Real
Jefe de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Pensamiento analítico • Gestión de proyectos 	Si cumple	
Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Resolución de problemas 	Si cumple	
Subdirector Terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Empatía • Planificación 	Si cumple	
Subdirector académico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégico • Innovación educativa • Pensamiento Crítico 		No cumple
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Resolución de problemas • Control y seguimiento 	Si cumple	
Jefe de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • .Autogestión • Sistémico Manejo de la información • Trabajo en equipo 	Si cumple	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis de competencias para el bloque jerárquico de jefaturas mostro que, en general, los perfiles ideales se cumplen en un 83%. De los 6 ocupantes, 5 están alineados con las competencias. El subdirector Académico no cumple con las competencias de planificación estratégica, indicando una necesidad significativa de desarrollo en esta área. Para abordar las

brechas identificadas, especialmente en el caso del subdirector Académico, se recomienda implementar planes de desarrollo profesional y proporcionar capacitación específica para fortalecer las competencias necesarias

Tabla 9. Resumen ocupantes de Coordinación

Bloque Jerárquico: Coordinación	
Nombres de los cargos	Cantidad de ocupantes
Coordinador terapéutico	3
Coordinador de Estimulación T.	3
Supervisor Terapéutico	3
Coordinador Académico	1
Coordinador financiero	1
Coordinador contable	1
Total, de ocupantes	12

Elaborado por: Autoría propia

Tabla 10. Perfil de puesto de Coordinación

Cargos	Análisis perfil de puesto					
	Nivel de Educación	Formación académica	Conocimientos adicionales Capacitación	Experiencia Especifica	Perfil Ideal	Perfil Real
Coordinador terapéutico	Superior	Psicología, Terapias Alternativas	Neurodesarrollo, Técnicas de intervención terapéutica	4 años	Si cumple 3	-
Coordinador de Estimulación Temprana	Superior	Psicología Infantil, Educación Infantil	Neurodesarrollo infantil, Estimulación temprana	3 años	Si cumple 2	No cumple 1
Supervisor Terapéutico TL	Superior	Psicología, Terapias Alternativas de lenguaje	Supervisión de equipos terapéuticos, Evaluación terapéutica	3 años	Si Cumple 2	No cumple 1
Coordinador Académico	Superior	Educación, Psicología	Gestión académica, Neurodesarrollo	2 años	Si Cumple 1	-
Coordinador financiero	Superior	Finanzas, Contabilidad, Administración	Gestión financiera, Análisis financiero	4 años	-	No cumple 1
Coordinador contable	Superior	Contabilidad	Normas contables, Prácticas fiscales	2 años	-	No cumple 1

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del perfil de puesto para el bloque jerárquico de coordinación mostro que el perfil ideal se cumple en un 67%. De los 12 ocupantes, 8 están alineados con todos los requisitos del perfil ideal. Sin embargo, hemos encontrado algunas áreas a mejorar: el Coordinador Financiero y el Coordinador Contable tienen brechas en conocimientos específicos. El Coordinador Financiero podría beneficiarse de una formación adicional en gestión avanzada de recursos, mientras que el Coordinador Contable necesita actualizar sus conocimientos en normas contables. Además, uno de los Supervisores Terapéuticos de lenguaje no cumple con el año de experiencia requerido, y el Coordinador de Estimulación Temprana tiene menos de dos años de experiencia. Para abordar estas brechas, recomendamos ofrecer capacitación en gestión de recursos al Coordinador Financiero, en normas contables al Coordinador Contable, y más experiencia práctica al Supervisor Terapéutico y al Coordinador de Estimulación Temprana para que puedan cumplir con los requisitos de experiencia.

Tabla 11. Funciones de Coordinación

Análisis de funciones			
cargos	Funciones principales	Perfil Ideal	Perfil Real
Coordinador terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las terapias y tratamientos. • Desarrollar e implementar programas terapéuticos. • Evaluar y ajustar las intervenciones terapéuticas. • Asegurar el cumplimiento de estándares terapéuticos. 	Si cumple 3	-
Coordinador de Estimulación Temprana	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar programas de estimulación temprana. • Desarrollar planes de intervención para la infancia. • Supervisar el progreso de los niños en el programa. • Capacitar al personal en técnicas de estimulación temprana. 	Si cumplen 2	No cumple 1
Supervisor Terapéutico TL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la implementación de tratamientos terapéuticos. • Evaluar la efectividad de los programas terapéuticos. • Coordinar con el equipo de terapeutas para optimizar los procesos. • Realizar informes de desempeño terapéutico. 	Si cumple 2	No cumple 1
Coordinador Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y planificar actividades académicas. • Desarrollar y revisar currículos educativos. • Supervisar el desempeño académico del personal. • Asegurar la calidad de la educación y los programas académicos. 	Si cumple 1	

Coordinador financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las finanzas del centro. • Elaborar y supervisar presupuestos. • Realizar análisis financieros y reportes. • Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales. 	Si cumple 1	
Coordinador contable	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos contables del centro. • Elaborar estados financieros y reportes contables. • Asegurar la precisión y cumplimiento de las normas contables. • Gestionar auditorías internas y externas. 		No cumple 1

Elaborado por: Autoría propia

El análisis de funciones para el bloque jerárquico de coordinación reveló que el perfil ideal se cumple en un 75%. De los 12 ocupantes, 9 están alineados con los requisitos ideales. En el grupo de terapeutas, el Coordinador Terapéutico y el Coordinador Académico cumplen completamente con sus funciones. El Coordinador de Estimulación Temprana debe mejorar en el desarrollo de planes de intervención, y el Supervisor Terapéutico TL necesita enfocarse más en la coordinación efectiva con su equipo. El Coordinador Contable debería mejorar en la precisión de los reportes contables. Para abordar estas áreas, se recomienda proporcionar capacitación en desarrollo de planes de intervención al Coordinador de Estimulación Temprana, y en precisión de reportes contables al Coordinador Contable, además de apoyar al Supervisor Terapéutico en la coordinación de procesos.

Tabla 12. Competencias de Coordinación

Análisis de Competencias			
Cargos	Competencias Técnicas	Perfil Ideal	Perfil Real
Coordinador terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas terapéuticas. • Desarrollo de programas. • Evaluación de intervenciones. 	Si cumplen 2	No cumple 1
Coordinador de Estimulación Temprana	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de estimulación temprana. • Diseño de programas. • Evaluación del desarrollo infantil. 	Si cumple 3	
Supervisor Terapéutico TL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de tratamientos • Coordinación de equipos. • Evaluación de desempeño. 	Si cumple 3	
Coordinador Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación académica. • Desarrollo de currículos. • Evaluación de desempeño académico. 		No cumple 1
Coordinador financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión financiera • Elaboración de presupuestos. • Análisis financiero. 		No cumple 1
Coordinador contable	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general. • Elaboración de estados financieros. • Gestión de auditorías. 		No cumple 1

Elaborado por: Autoría propia

El análisis de competencias técnicas para el bloque jerárquico de coordinación demostró que el perfil ideal se cumple en un 67%. De los 12 ocupantes evaluados, 8 cumplen con todos los requisitos esperados. En el grupo de terapeutas, el Coordinador Terapéutico necesita mejorar en la evaluación de intervenciones, mientras que el Coordinador de Estimulación Temprana y el Supervisor Terapéutico TL cumplen con todas las competencias requeridas. En el área

administrativa, el Coordinador Académico debe enfocarse más en la planificación académica, el Coordinador Financiero necesita reforzar sus habilidades en la elaboración de presupuestos, y el Coordinador Contable debe mejorar en la gestión de auditorías. Para cerrar estas brechas, se recomienda ofrecer capacitación específica en estas áreas a los coordinadores, para que todos puedan alinearse con el perfil ideal.

Tabla 13. Resumen de ocupantes de Operativos

Bloque Jerárquico: Operativo	
Nombre de los Cargos	Cantidad de ocupantes
Diseñador grafico	1
Auxiliar de Programación	1
Asesor comercial	3
Terapeuta Ocupacional	10
Psicólogo clínico	10
Psicólogo Infantil	18
Terapeuta de Lenguaje	12
Fisioterapeuta	8
Profesor de Ingles	15
Recepcionista	3
Asistente de cobranzas	3
Auxiliar contable	3
Total, de Operarios	87

Elaborado por: Autoría propia

Tabla 14. Perfil de puesto de Operativos

Bloque jerárquico: Operativo						
Análisis perfil de puesto						
Cargos	Nivel de Educación	Formación académica	Conocimientos adicionales Capacitación	Experiencia Específica	Perfil Ideal	Perfil Real
Diseñador grafico	Superior	Diseñador grafico	Software de diseño avanzado, UX/UI, Marketing digital	2 años	SI CUMPLE	
Auxiliar de programación	Superior o tecnólogo	Ingeniería en sistemas o en datos	Desarrollo de software, Lenguajes de programación, Bases de datos	1 año	SI CUMPLE	
Asesor comercial	Superior	Administración, Mercadotecnia	Estrategias de ventas, Técnicas de negociación.	3 años	2 SI CUMPLEN	1 NO CUMPLE
Terapeuta Ocupacional	Superior o tecnólogo	Terapia Ocupacional	Nuevas técnicas terapéuticas y Técnicas de rehabilitación	2 años	SI CUMPLEN 5	NO CUMPLEN 5
Psicologo Clinico	Maestria	Psicología clínica	Intervención neuropsicológica, Terapias de comportamiento, Manejo de crisis.	4 años	SI CUMPLEN 10	
Psicologo Infantil	Superior	Psicología Infantil	Técnicas de neuroestimulación infantil, Terapias lúdicas, Terapias conductuales	2 años	SI CUMPLEN 18	
Terapeuta de lenguaje	Superior o tecnólogo	Terapeuta de lenguaje	Técnicas avanzadas de terapia del habla, Rehabilitación auditiva, Terapias con niños	2 años	SI CUMPLEN 6	6 NO CUMPLEN
Fisioterapeuta	Superior o tecnólogo	Fisioterapia	Rehabilitación neurológica, Estimulación temprana, Terapias manuales	2 años	5 SI CUMPLEN	3 NO CUMPLEN
Theacher	Superior	Profesor académico	Metodologías de enseñanza de idiomas, TIC en educación, Didáctica del inglés	2 años	9 SI CUMPLEN	6 NO CUMPLEN
Recepcionista	Bachillerato	Bachiller BGU	Gestión de citas, Software administrativo.	1 año	SI CUMPLEN 3	
Asistente de cobranzas	Bachillerato o tecnólogo	Administración, contabilidad	Software de gestión, Técnicas de cobranza	1 año	SI CUMPLEN 3	
Auxiliar contable	Bachillerato o tecnólogo	Contabilidad	Actualización fiscal, Gestión contable, Análisis financiero	1 año	SI CUMPLEN 3	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del perfil de puesto del bloque operativo indicó que el 77% de los empleados cumplen con el perfil ideal. De los 87 trabajadores, 67 están completamente alineados con los requisitos. Sin embargo, hay áreas que requieren mejora: de los 3 asesores comerciales, 1 necesita capacitación en ventas y negociación. De los 10 terapeutas ocupacionales, 5 requieren formación en nuevas técnicas terapéuticas y rehabilitación infantil. De los 12 terapeutas de lenguaje, 6 necesitan capacitación en técnicas avanzadas de terapia del habla y rehabilitación auditiva. Entre los 8 fisioterapeutas, 3 requieren formación en rehabilitación neurológica y estimulación temprana. Por último, de los 15 profesores de inglés, 6 necesitan capacitación en metodologías de enseñanza y didáctica del inglés. Se recomienda implementar programas de capacitación específicos para cada rol para mejorar el desempeño general del bloque operativo.

Tabla 15. Funciones de Operativos

Análisis de funciones			
Cargos	Funciones principales	Perfil Ideal	Perfil Real
Diseñador grafico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar materiales visuales para programas de neuroestimulación • Crear contenido gráfico para campañas educativas • Desarrollar identidad visual del centro 	si cumple	
Auxiliar de programación	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el desarrollo de sistemas informáticos. • Realizar pruebas y depuración de código. • Documentar procesos y procedimientos técnicos. 	si cumple	
Asesor comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de negocio y clientes potenciales. • Asesorar a clientes sobre productos o servicios disponibles. • Negociar condiciones comerciales y cerrar ventas. • Mantener relaciones sólidas con clientes y prospectos. 	si cumplen 2	No cumple 1
Terapeuta Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las capacidades y necesidades del paciente. • Diseñar y ejecutar programas de estimulación temprana • Asesorar sobre adaptaciones y ayudas técnicas. • Registrar y reportar progresos y observaciones clínicas. 	Si cumplen 10	
Psicologo Clínico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones diagnósticas y psicoterapia individual. • Elaborar planes de tratamiento psicológico. • Realizar informes y mantener registros clínicos. • Brindar orientación y apoyo emocional a los pacientes. 	si cumple 10	
Psicologo Infantil	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desarrollo emocional y conductual de niños. • Realizar intervenciones psicológicas adaptadas a niños. • Trabajar en colaboración con padres y educadores. • Implementar estrategias para mejorar el bienestar infantil. 	si cumple 18	
Terapeuta de lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y diagnosticar trastornos del lenguaje. • Diseñar y ejecutar planes de intervención terapéutica. • Colaborar con otros profesionales de la salud y educadores. • Proporcionar pautas y estrategias de comunicación. 	si cumple 12	
Fisioterapeuta	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y diagnosticar problemas musculoesqueléticos. • Desarrollar programas de rehabilitación física. • Administrar técnicas terapéuticas de estimulación • Educación y asesoramiento sobre el cuidado preventivo. 	si cumplen 5	No cumplen 8
Theacher	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar programas educativos. • Enseñar ingles avanzado según el nivel que requiera. • Evaluar el progreso académico de los estudiantes. • Fomentar un ambiente educativo positivo y de apoyo. 	Si cumplen 9	No cumplen 6
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y dirigir visitantes y llamadas telefónicas. • Gestionar el flujo de documentación y correspondencia. • Coordinar reservas y citas. • Mantener el área de recepción organizada y acogedora. 	Si cumplen 3	
Asistente de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y monitorear cuentas por cobrar. • Realizar seguimiento de pagos y acuerdos financieros. • Atender consultas y resolver disputas relacionadas con pagos. • Mantener registros actualizados de transacciones financieras. 	SI cumplen 3	
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la preparación de registros contables. • Verificar y clasificar documentos financieros. • Asistir en la preparación de informes y declaraciones fiscales. • Colaborar en la gestión de nóminas y pagos. 	si cumplen 3	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis del perfil de funciones para el bloque jerárquico operativo reveló que el 77% de los ocupantes cumplen con el perfil ideal. De los 87 empleados, 67 están completamente alineados con los requisitos. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora: de los 3 asesores comerciales, 2 cumplen los requisitos mientras que 1 necesita capacitación en negociación y cierre de ventas. De los 12 terapeutas de lenguaje, 6 necesitan formación en técnicas avanzadas. Entre los 8 fisioterapeutas, 3 requieren formación adicional en técnicas terapéuticas. Por último, de los 15 profesores de inglés, 6 necesitan capacitación en planificación y ejecución de programas educativos. Los 3 recepcionistas y los 3 asistentes de cobranzas cumplen con sus funciones. Se recomienda implementar programas de capacitación específicos y continuos para cada rol, mejorando así el desempeño general del bloque operativo.

Tabla 16. Competencias de Operativos

Análisis de Competencias			
Cargos	Competencias	Perfil Ideal	Perfil Real
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad y pensamiento • Trabajo bajo presión • Comunicación efectiva. 		No cumple
Auxiliar de programación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de la información • Resolución de problemas. • Trabajo en Equipo 	si cumple	
Asesor comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Orientación al cliente . • Orientación a Resultados. 	si cumple 3	
Terapeuta Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Planificación • Trabajo en equipo 	Si cumple 7	No cumple 3
Psicólogo Clínico	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha Activa • Capacidad de análisis • Trabajo en Equipo. 	Si cumplen 5	No cumple 5
Psicólogo Infantil	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Comunicación efectiva • Implementación de estrategias terapéuticas adaptadas a niños. 	Si cumplen 18	
Terapeuta de lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la información. • Planificación • Trabajo en Equipo 	si cumple 12	
Fisioterapeuta	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Capacidad de Análisis • Conocimiento de la información 	Si cumple 4	No cumple 4
Theacher	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Conocimiento de la información • Planificación 	si cumple 15	
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Comunicación efectiva • Resolución de problemas 	Si cumple 1	No cumplen 2
Asistente de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Trabajo en equipo • Planificación 	SI cumplen 2	No cumplen 1
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Pensamiento sistémico • Resolución de problemas. 	si cumple 3	

Elaborado por: Autoría propia

El análisis de competencias del bloque operativo demostró que los perfiles ideales se cumplen, con 57 de los 87 empleados (65.52%) cumpliendo con los requisitos. Los diseñadores gráficos no cumplen con la comunicación efectiva. Entre los terapeutas ocupacionales, 7 cumplen, pero 3 necesitan mejorar la planificación de las terapias. De los psicólogos clínicos, 5 cumplen, pero otros 5 no cumplen. En cuanto a los fisioterapeutas, 4 cumplen y 4 necesitan mejorar en comunicación efectiva. En el caso de las recepcionistas, solo 1 cumple, mientras que 2 necesitan mejorar en comunicación efectiva y resolución de problemas. De los asistentes de cobranzas, 2 cumplen y 1 necesita mejorar en orientación a resultados. Para atender estas brechas, se recomienda implementar programas de capacitación que sean específicos y continuos para cada rol, lo que permitirá que todos los empleados cumplan con los requisitos del perfil ideal y mejoren el desempeño general del bloque operativo.

Análisis General

El análisis muestra que la empresa presenta los siguientes niveles de cumplimiento:

Perfil Ideal: 74%

Competencias: 72%

Funciones: 76%

Estos porcentajes reflejan cómo se ajustan los empleados a los perfiles ideales, competencias y funciones en diferentes niveles jerárquicos. La información permite identificar áreas específicas que requieren mejoras y orienta la implementación de programas de capacitación para cerrar las brechas y mejorar el rendimiento general de la organización.

Segunda parte

XI . Justificación

La introducción de un documento formalizado de descriptivos de cargo y perfiles en el Centro de Neuroestimulación respondió a la demanda de una estructura organizacional para mejorar la gestión del personal. El propósito de este trabajo de intervención fue de definir con precisión las funciones y responsabilidades del centro, aportando a problemas ocasionados por la falta de documentación formal.

Se realizó para optimizar los procesos de selección y mejorar la estructura interna del Centro Neuroestimulación en Ecuador. Se enfocó en desarrollar de manera formal los descriptivos y perfiles de cargo que estableciera criterios claros y objetivos para calificar las distintas posiciones dentro de la organización. Mediante este proyecto se logró establecer técnicas para recopilar la información, además, se consiguió sistematizar la experiencia de la elaboración de estos documentos. Los resultados obtenidos incluyeron la organización de actividades, responsabilidades del Centro, mejoró de tal manera que se logró transmitir la transparencia y efectividad en los procesos organizativos.

La intersección se enmarcó en la creciente necesidad de profesionalismo y optimización en la gestión de Talento Humano en Ecuador. Datos estadísticos y artículos de prensa muestran que numerosas organizaciones enfrentan problemas en la clarificación exacta de roles y responsabilidades, lo cual impacta negativa a la eficiencia operativa. Este proyecto se enfocó en resolver este desafío particular, dentro de una organización tan importante como es el giro de negocio que presta servicios de salud como fue el Centro de Neuroestimulación, ofreciendo una solución estructurada que se basó en competencias.

La intervención contribuyó al ámbito organizacional al establecer una estructura para la gestión de Talento Humano. Los descriptivos y perfiles de cargo formaron parte de un papel muy importante en el área de selección del personal, proporcionando una guía clara de y mejorando la eficiencia del reclutamiento. Esto permitió escoger a los candidatos más adecuados para cada cargo, fortaleciendo la cohesión del grupo y optimizando la eficiencia operativa, al tiempo que promovió un ámbito laboral colaborativo y con franqueza.

La investigación y la intervención no solo optimizaron la eficiencia interna del Centro de Neuroestimulación, sino que también generaron conocimientos útiles para otras organizaciones. La implementación de descriptivos y perfiles de cargo bien definidos favoreció un entorno laboral más organizado y efectivo, repercutiendo positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

X. Características de Beneficiarios

Institución dedicada al cuidado de salud neurológica. El centro de Neuroestimulación se enfoca en ofrecer tratamientos avanzados y terapias especializadas según la necesidad para mejorar la calidad de vida de sus pacientes (bebés, niños, adolescentes y adultos). Se diferencia de las demás organizaciones por su equipo multidisciplinario altamente capacitado, el uso de tecnología avanzada, el propósito con la investigación continua y el desarrollo de nuevas técnicas de neurociencia.

Cuenta con 103 profesionales que desempeñan roles claves dentro de la organización, se logró beneficiar al 100% a todo el equipo que conforma el Centro. El proceso y eficacia fueron esenciales para alcanzar metas estratégicas y ofrecer soluciones innovadoras generando un impacto positivo. su estructura organizacional, se formó mediante grupos ocupacionales el centro cuenta con nivel alto que involucran 4 gerencias que representa al 3.88%, este grupo fue fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la gestión integral de la organización.

Como segundo grupo familiar conformados por las Jefatura o subdirectores sumaron 6 cargos, representa el 5.83% sus roles conformaban entre la supervisión y gestión departamental. Como tercer grupo ocupacional conformado por la coordinación, se destacaron 6 cargos, con su porcentaje de 5,83% responsables de organizar de manera efectiva los programas y coordinación de recursos en sus respectivas áreas.

Finalmente, el cuarto grupo ocupacional que es el giro de negocio, son sus operativos, que constituyo la mayor parte de la fuerza laboral su total de 12 cargos y sus ocupantes abarcan los 87, representa al 84.47% se encargó de funciones directamente relacionadas con la prestación de servicios y la atención al cliente, siendo los principales beneficiarios de mejoras en habilidades profesionales y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Tabla 17. Beneficiarios

Nombres de los cargos	Cantidad de ocupantes
Gerencia Comercial	1
Gerencia de Talento Humano	1
Dirección Terapéutica y Académica	1
Gerencia financiera, Administrativa	1
Jefe de Marketing Digital	1
Jefe de ventas	1
Subdirector Terapéutico	1
Subdirector académico	1
Administrador	1
Jefe de Contabilidad	1
Coordinador terapéutico	3
Coordinador de Estimulación T.	3
Supervisor Terapéutico	3
Coordinador Académico	1
Coordinador financiero	1
Coordinador contable	1
Diseñador grafico	1
Auxiliar de Programación	1
Asesor comercial	3
Terapeuta Ocupacional	10
Psicólogo clínico	10
Psicólogo Infantil	18
Terapeuta de Lenguaje	12
Fisioterapeuta	8
Profesor de Ingles	15
Recepcionista	3
Asistente de cobranzas	3
Auxiliar contable	3
Total, de ocupantes	109

Elaborado por : Autoría propia

XI. Interpretación

La necesidad de diseñar descriptivos y perfiles de cargo en el Centro de Neuroestimulación surgió para mejorar la claridad en las responsabilidades y actividades de los colaboradores. Con esta herramienta, se optimizaron los procesos de selección. Históricamente, la ausencia de descripciones claras de los cargos había generado una barrera significativa para el desarrollo organizacional dentro del Centro. Antes de la intervención, los descriptivos eran precarios y poco claros, causando confusión y malestar entre los colaboradores, y dificultando tanto la efectividad operativa como la satisfacción laboral.

Este proceso abarcó diversos actores claves que fueron fundamentales para su desarrollo. Los directores y gerentes desempeñaron un papel crucial en la definición de competencias y responsabilidades, mientras que los colaboradores operativos ofrecieron su experiencia sobre las tareas diarias y las necesidades específicas de sus roles. Junto con el departamento de Talento humano, se lideró el proceso para asegurar que los descriptivos fueran claros, completos y alineados con el objetivo estratégico del Centro.

A partir de la implementación de los descriptivos y perfiles, se evidenció un cambio significativo en la claridad de responsabilidades y funciones de los trabajadores. Cada miembro del personal ahora entiende claramente sus deberes y las expectativas asociadas a su puesto, lo que ha reducido la confusión y mejorado la eficiencia operativa. La intervención trajo diversos beneficios a la organización, la exactitud de actividades que debe cumplir cada cargo alineando las competencias según las actividades del puesto, creando un ambiente de trabajo más eficiente.

No obstante, el proceso de la intervención enfrentó dificultades, incluyendo resistencias al cambio por parte de algunos colaboradores acostumbrados a trabajar sin una estructura formal. Resultó indispensable realizar sesiones informativas para presentar la función que cumple estos documentos formalizados de tal manera que nos ayudó a superar esta resistencia, logrando finalmente la aceptación general de los descriptivos y perfiles.

Esta herramienta ayudo a la eficiencia del proceso de selección aportando criterios claros y específicos para identificar y escoger a los candidatos que se ajustan con los requisitos necesarios para obtener el puesto. El proyecto aporto tanto al ámbito operativo como al organizacional, al proporcionar la eficiencia y facilitar el área de selección, igualmente de fomentar una cultura que exprese la claridad y responsabilidad, elementos esenciales que enriquecieron la experiencia de la formación de estos documentos. La participación del personal y la comunicación fueron aspectos positivos; sin embargo, la resistencia al cambio debilitó el proceso en sus etapas iniciales. Con la implementación de los descriptivos y perfiles, los colaboradores se mostraron más motivados y satisfechos con su trabajo, Esto se demostró en su mejor desempeño y la mayor retención del personal. La organización interna ahora es más coherente y estructurada, facilitando la gestión y supervisión de actividades dentro del Centro.

XII. Principales logros de aprendizaje

Este proyecto dio lecciones valiosas para todos los involucrados, ya que, con la implementación de los documentos formalizados, se clarificaron las actividades de cada puesto. se demostró que esto es esencial para el buen funcionamiento de la organización. La intervención subrayó la importancia de mantener una participación y una comunicación abierta para mitigar la resistencia al cambio.

En el contexto educativo, esto permitió a los miembros comprender mejor las prácticas psicosociales y alinear los objetivos de la organización con las expectativas del personal. Entre los beneficios, se observó un aumento en la eficiencia operativa y en la satisfacción laboral, aunque se enfrentó resistencia inicial.

El proyecto produjo resultados significativos, como la creación de descriptivos y perfiles detallados para cada puesto, herramientas formales para la selección, y un sistema mejorado para evaluar el desempeño. Se alcanzaron los objetivos de clarificar responsabilidades y optimizar el proceso de selección. Aunque algunos empleados tardaron en aceptar los cambios, se evidenció la necesidad de contar con documentos organizados.

Entre los riesgos, se incluyeron la resistencia al cambio y la posible sobrecarga durante la transición. Sin embargo, estos cambios innovadores tuvieron un impacto positivo tanto en el empleador como en el equipo. Facilitaron la conexión de candidatos adecuados con las vacantes, mejoraron el servicio y establecieron un marco actualizado y eficiente para el futuro, así como materiales útiles para referencia.

En términos de salud, el proyecto contribuyó al bienestar general, reduciendo la ansiedad y el estrés asociados con la ambigüedad en las responsabilidades laborales. Los beneficios incluyeron un ambiente de trabajo más organizado y saludable, lo que resultó en un mejor desempeño y mayor bienestar.

XIII. Conclusiones y recomendaciones

La implementación del proyecto del diseño de descriptivos y perfiles de cargo para el centro de Neuroestimulación demostró ser una fuerza transformadora para la Organización. Por medio de la ejecución de una herramienta sistematizada que aportó la organización de la experiencia de crear la herramienta que definiera de manera clara los roles y responsabilidades, se logró observar resultados significativos para mejorar la acción operativa y la satisfacción laboral. A continuación, se desglosan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la implantación del proyecto:

Conclusiones

La creación de descriptivos y perfiles de cargo genero claridad en las responsabilidades, alineando así las actividades esenciales con sus competencias, además con los requisitos que requiere cada cargo, mejorando los procesos de selección y realización de procesos internos como el desempeño laboral. El objetivo general de mejorar el proceso de selección de personal mediante la elaboración de descriptivos y perfiles de cargo se cumplió satisfactoriamente, con una mayor claridad en las responsabilidades y competencias de cada cargo, se logró observar las brechas correspondientes del perfil ideal con el perfil real que cumplía cada persona en el cargo del centro de esta manera con éxito contribuir a la mejora de la operatividad del centro para que sus servicios sean de calidad. También se generó la comunicación abierta y la participación del Equipo ya que resultaron ser elementos claves para superar obstáculos como fue la resistencia al cambio y mejoro la implementación de los documentos formalizados.

Recomendaciones

Para asegurar que la actualización de estos documentos se cumpla de manera exitosa, es fundamental detallar claramente los roles y responsabilidades, lo que ayudará a evitar barreras y a mejorar la eficiencia operativa. Mantener una comunicación abierta y fomentar la participación de todos los miembros del equipo es esencial para superar cualquier dificultad y facilitar la integración de las nuevas herramientas y métodos. Realizar sesiones informativas y formativas contribuye a desarrollar una cultura organizacional que respalde estos cambios. Además, involucrar a todos los niveles de la organización garantiza la aceptación y sostenibilidad de las nuevas estructuras. Finalmente, llevar a cabo evaluaciones periódicas del impacto de estos cambios permitirá ajustar y perfeccionar continuamente los procesos y prácticas dentro de la empresa.

XIV. Listado de Referencias

BOYATZIS, R. E. (1982). THE COMPETENT MANAGER: A MODEL FOR EFFECTIVE PERFORMANCE. JOHN WILEY & SONS.

HAMEL, G., & ZANINI, M. (2020). HUMANOCRACY: CREATING ORGANIZATIONS AS AMAZING AS THE PEOPLE INSIDE THEM. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.

FRONDIZI, M., & DI SALVATORE, P. (2022). CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS. ARGENTINA: TERRITORIO DE SABERES.

JIMENEZ, D. (23 DE 08 DE 2022). PYMES Y CALIDAD 2.0. OBTENIDO DE [HTTPS://WWW.PYMESYCALIDAD20.COM/PERFIL-Y-DESCRIPCION-DEL-PUESTO.HTML](https://www.pymesycalidad20.com/perfil-y-descripcion-del-puesto.html)

LEPAK, D., & SNAPE, E. (2005). EMPLOYMENT RELATIONSHIPS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, .

MOLINA, R., ROSSIT, D., & ÁLVAREZ, A. (29 DE MAYO DE 2021). MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN MEDIANTE IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PDCA: CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DE SERVICIOS. REVISTA DE LA ESCUELA DE PERFECCIONAMIENTO EN INVESTIGACIÓN

OPERATIVA, 19. BUENOS AIRES, ARGENTINA: E.P.IO.

RUIZ BOTERO, L. D. (2001). LA SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. GUADALAJARA: UDGVIRTUAL .

SANDOVAL SKINNER, C. A. (2016). DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPTIVOS DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA. BOGOTÁ: UNIVERISAS DISTRITAL FANCISCO

JOSÉ DE CALDAS.

MARÍN IDÁRRAGA, D. A. (2012). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS PARÁMETROS DE DISEÑO: ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN PYMES INDUSTRIALES DE BOGOTÁ. ESTUDIOS GERENCIALES, 28(123), 43-63. [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70204-8)

EXPERIENCIAS. ARGENTINA: TERRITORIO DE SABERES.

- JIMENEZ, D. (23 DE 08 DE 2022). PYMES Y CALIDAD 2.0. OBTENIDO DE [HTTPS://WWW.PYMESYCALIDAD20.COM/PERFIL-Y-DESCRIPCION-DEL-PUESTO.HTML](https://www.pymesycalidad20.com/perfil-y-descripcion-del-puesto.html)
- LEPAK, D., & SNAPE, E. (2005). EMPLOYMENT RELATIONSHIPS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, .
- MOLINA, R., ROSSIT, D., & ÁLVAREZ, A. (29 DE MAYO DE 2021). MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN MEDIANTE IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PDCA: CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DE SERVICIOS. REVISTA DE LA ESCUELA DE PERFECCIONAMIENTO EN INVESTIGACIÓN OPERATIVA, 19. BUENOS AIRES, ARGENTINA: E.P.IO.
- RUIZ BOTERO, L. D. (2001). LA SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. GUADALAJARA: UDGVIRTUAL .
- SANDOVAL SKINNER, C. A. (2016). DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPTIVOS DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA. BOGOTÁ: UNIVERISAS DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.

ALLES, M. A. (2016). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS. VOL. 1: (3 ED.). EDICIONES GRANICA.

[HTTPS://BIBLIOTECAS.UPS.EDU.EC:3488/ES/EREADER/BIBLIOTECAUPS/66750?PAGE=5](https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66750?page=5)

ALLES, M. A. (2009). DICCIONARIOS DE COMPORTAMIENTOS: LA TRILOGÍA. TOMO II: (ED.). EDICIONES GRANICA.

[HTTPS://BIBLIOTECAS.UPS.EDU.EC:3488/ES/EREADER/BIBLIOTECAUPS/66705?PAGE=132](https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66705?page=132)

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO: UN ESTUDIO

EMPÍRICO EN PYMES BOGOTANAS. GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 13.

ALLES, M. A. DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE RECURSOS HUMANOS. ED. BUENOS AIRES: EDICIONES

GRANICA, 2011. 487 P. DISPONIBLE EN:

[HTTPS://BIBLIOTECAS.UPS.EDU.EC:3488/ES/EREADER/BIBLIOTECAUPS/66733?PAGE=60.](https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66733?page=60)

CONSULTADO EN: 25 JUL 2024

XV. Anexos

CRONOGRAMA DESCRIPTIVOS DE CARGOS ISMART											
Actividades	Semana 25		Semana 26		Semana 27		Semana 28		Semana 29		
Coordinación inicial de actividades.	X										
Inducción general y Socialización de la Estructura y enfoque de Talento Humano		X									
Reunión con el equipo de recursos humanos para establecer objetivos y alcance del proyecto		X									
Revisión y socialización del formato de descriptivos de cargos. Revisión de competencias			X								
Revisión y socialización del formato de descriptivos de cargos. Revisión de competencias				X							
Recopilación de información existente sobre funciones y responsabilidades del giro del negocio de acuerdo al organigrama.					X						
Realización de entrevistas con titulares de cargos para obtener información detallada. SEDE SUR						X					
Realización de entrevistas con titulares de cargos para obtener información detallada. SEDE NORTE							X				
Realización de entrevistas con titulares de cargos para obtener información detallada. SEDE VALLE								X			
Análisis de datos recopilados y preparación de borradores preliminares de descripciones de cargos.									X		
Revisión interna inicial de los borradores con los titulares de cargos y supervisores directos.										X	
Incorporación de comentarios y revisiones a los borradores de las descripciones de cargo.											X
Redacción final de las descripciones de cargo											X
Validación de las descripciones de cargo con los titulares de cargos y supervisores.											X