

Roles más claros, organizaciones más fluidas

Guía de intervención psicosocial

Una hoja de ruta práctica para alinear el trabajo descrito con el trabajo real, protegiendo el bienestar y la productividad de tu equipo.



En esta cartilla encontrarás

-  Introducción: ¡Adiós a la niebla en el rol!
-  1. Conceptos clave
-  2. El impacto de la claridad del rol: ¿qué ganas y qué pierdes?
-  3. Actores involucrados y su papel en la implementación
-  4. Aplicación a otros procesos
-  5. Factores de riesgo y protectores: mide y actúa
-  6. Variables de éxito en la gestión de la claridad del rol
-  7. Facilitadores en la organización
-  8. Pasos para diseñar un perfil del cargo
-  9. Recursos complementarios ARL SURA

Referencias bibliográficas



¡Adiós a la niebla en el rol!

Imagina que llegas cada día a tu trabajo con toda la energía, pero al entrar te preguntas... “¿Qué se espera exactamente de mí hoy?” o “¿qué decisiones puedo tomar sin tener que preguntarle a mi jefe?”

Esa sensación de no tener claridad, esa “niebla” en las funciones, no solo es frustrante para tu equipo, sino que es un costo oculto para tu empresa. La falta de claridad en el rol es una de las variables que más impacta el ambiente laboral.

Nuestros análisis y las evaluaciones de riesgo psicosocial lo confirman:



- Un estudio de PRAX (2023) encontró que la falta de claridad del rol alcanza un 32.16 % de riesgo alto y muy alto en diferentes sectores económicos.



- Hallazgos de Orgambídez, Pérez y Borrego (2015), muestran un impacto directo entre los estresores de rol y la disminución del bienestar. Dificultando el logro de metas, afectando la satisfacción laboral y aumentando el *burnout*.



Roles claros, resultados a la vista

Cuando las personas entienden sus objetivos y responsabilidades se genera:

- **Menos estrés** ante la reducción de la incertidumbre y el mayor control sobre el trabajo.
- **Mejor desempeño** al tener elementos para su autoevaluación.
- **Mayor motivación** como resultado del cumplimiento de metas claras y la identificación con la organización.



Los números hablan por sí solos

Estudios como los de Roque Patricio y Márquez Amaro (2024) demuestran que la implementación de manuales de perfiles de puesto, como estrategia organizacional, redujeron la rotación de personal de 34.78 % a 18.18 % en menos de un año. Optimizando además:

- La selección y capacitación del personal.
- La evaluación clara de competencias.
- La identificación de necesidades de formación.
- El reconocimiento del estrés que genera el rol.



Una ruta validada

Esta guía recoge las mejores prácticas, alineadas con la Organización Mundial de la Salud, OMS, y el Ministerio de Trabajo para ayudarte a:

- A. Identificar las barreras en tu empresa.
- B. Aprovechar las oportunidades de mejora.
- C. Implementar el camino de acción para facilitar la fluidez de tu organización.

La definición clara del perfil de cargo permite al trabajador capitalizar al máximo sus recursos profesionales y sentirse motivado e identificado con su posición dentro de la empresa. Protocolo de Acciones Generales del Ministerio de Trabajo (2016).

1. Conceptos clave

Antes de actuar, necesitamos hablar el mismo idioma. Entender qué significa realmente la claridad del rol y por qué, en cualquier organización, siempre habrá una brecha natural entre lo que está escrito y lo que ocurre en la práctica.

A. ¿Qué es claridad de rol?

Es mucho más que un listado de tareas. Es la definición y comunicación completa del papel que se espera de una persona en su trabajo. Se logra cuando el trabajador comprende con precisión:

- **Objetivos y resultados:** ¿qué se busca lograr y qué debe entregar?
- **Funciones:** ¿qué actividades le corresponden?
- **Margen de autonomía:** ¿qué decisiones pueden tomar sin la aprobación de un superior?
- **Impacto del cargo:** ¿cómo contribuye su trabajo a los resultados de la empresa?

Pero no solo se trata de entender el “qué”. La claridad de rol también depende del ajuste persona–tarea, es decir:

- Que sus conocimientos y habilidades coincidan con las exigencias del cargo.
- Que tenga los recursos para hacerlo.
- Que sepa hasta dónde puede tomar decisiones.
- Que se sienta reconocido.
- Que logre identificarse con su labor y la empresa.



Cuando todo esto está alineado, el trabajo fluye: hay foco, motivación y seguridad.



Cuando no, aparece la confusión, la duplicidad de tareas, el estrés... e incluso los errores.

B. Trabajo escrito vs. trabajo real

En las organizaciones, el trabajo siempre tiene dos caras: lo que está definido en el papel y lo que realmente sucede en el día a día. Entender esta diferencia es clave para mejorar la claridad del rol.

El trabajo escrito es todo lo que se supone que debe hacer un trabajador según las instrucciones verbales o escritas entregadas a través de la cadena jerárquica: manuales, descripciones de cargo, procedimientos, protocolos de seguridad y calidad, entre otros. **Es la versión “ideal” de cómo debería ejecutarse el trabajo.**



Pero la realidad es otra.

→ **El trabajo real es lo que finalmente ocurre cuando una persona pone en marcha su experiencia, criterio y recursos para cumplir con lo que le piden,** adaptándose a las condiciones del momento: ambiente, herramientas, disponibilidad de recursos, imprevistos y prioridades cambiantes.

Algunas condiciones que podrían afectar que el trabajo escrito no sea coherente con el trabajo real son:

- No existe una única manera de hacer el trabajo.
- En los procesos ocurren fallos. No vivimos en un mundo perfecto.
- Las personas se adaptan permanentemente, buscan alternativas cuando la instrucción no encaja con la situación.
- Es posible que no haya una comprensión social del trabajo, es decir, se desconoce cómo se vive realmente la tarea en la práctica
- No hay construcción del ajuste persona – trabajo, ni actualización entre lo que se espera y lo que realmente ocurre.



Aunque los manuales son importantes, muchas veces lo que está escrito no coincide con lo que ocurre en el terreno. Por eso, la confianza y la conversación abierta con los equipos son fundamentales para que puedan expresar mejoras, riesgos, necesidades y sugerencias sin temor.

Cuando comprendemos esta dualidad, lo escrito vs. lo real, entendemos por qué la claridad de rol no se trata solo de documentar funciones, sino de crear espacios para escuchar, ajustar y actualizar el trabajo según la experiencia de quienes lo ejecutan.

C. Error humano

Hablar de error humano no es señalar culpables. Es reconocer que las personas, por naturaleza, pueden cometer acciones no planeadas, especialmente cuando el contexto de trabajo no es claro, cambia constantemente o exige adaptaciones.

En seguridad y salud en el trabajo, un error humano es una acción u omisión no intencional que puede poner en riesgo la seguridad de quien la ejecuta o la de otras personas.

No es una falta disciplinaria ni una conducta deliberada, estas por el contrario sí se consideran infracciones, porque implican una decisión consciente de apartarse de los procedimientos.

Cuando la claridad del rol es baja, aumenta la probabilidad de cometer errores, no por falta de capacidad, sino porque el contexto los empuja a improvisar.

2. El impacto de la claridad del rol: ¿qué ganas y qué pierdes?

Gestionar la claridad del rol no solo evita confusiones es una inversión con un retorno directo en la salud de tu equipo y la fluidez de tu empresa. Identifiquemos el contraste entre actuar y no actuar.

A. Beneficios de gestionar la claridad del rol

La claridad del rol aporta valor en dos dimensiones: para la empresa y para las personas. Cuando ambos lados ganan se genera lo que varios investigadores han denominado como **“trabajo saludable”**.*



* Oviedo Ruiz, B. D. Ecuador, (2018); (Frankenhaeuser M. G., 1986) (Karasek, 1990); (SENA, Risaralda, 2017); (Orgambídez, A., Pérez, P. y Borrego, Y., 2015)



Empresa

- Mayor sentido de pertenencia.
- Aprendizaje continuo: se desarrollan habilidades y aptitudes al tener expectativas claras.
- Mejor desempeño laboral.
- Aporte positivo al ambiente o clima organizacional.



Trabajadores

- Mayor motivación.
- Mejor adaptación al cambio, por ejemplo, cuando se presentan modificaciones importantes en el contenido del cargo.
- Disminución de los estresores en el ambiente laboral
- Facilita la comunicación entre los trabajadores.
- Impulsa el desarrollo del equipo.

B. Consecuencias negativas, el precio de la ambigüedad

La falta de claridad en los roles laborales genera impactos en todos los niveles y se convierte en el detonador para que se generen conflictos, ineficiencias y afectaciones a la salud mental.



Conflictos

- Surgen expectativas contradictorias o confusas sobre quién debe hacer qué.
- Las personas pueden sentirse sobrecargadas o molestas porque otros no cumplen con lo que “se supone” que deben hacer.
- Los roces entre compañeros o áreas aumentan, afectando el clima laboral y la productividad.



Ineficiencias

- Se duplican tareas o se dejan responsabilidades críticas sin atender.
- Los proyectos pueden estancarse.
- Se desvía y desaprovecha la planeación.



Problemas de salud mental

- Las personas pueden desvincularse emocionalmente, reducir su compromiso o incluso considerar la renuncia.
- Aparecen inseguridades, incertidumbres y miedos a cometer errores por falta de orientación.
- Se incrementa el estrés, la ansiedad y la sensación de baja moral.

3. Actores involucrados y su papel en la implementación

Garantizar la claridad del rol no es una tarea aislada ni exclusiva de una sola área. Es un ejercicio colectivo, que necesita que diferentes actores se conecten, conversen y alineen sus expectativas. Cada uno aporta una mirada clave para que el rol sea claro, vivo y coherente con la realidad del trabajo.



Gestión del talento humano

→ **Es el líder del proceso:** encargado de la selección, la capacitación, el desarrollo, la compensación y la evaluación de la gestión del desempeño.



Seguridad y salud en el trabajo

→ **Es el guardián del riesgo:** aporta la visión sobre los riesgos ocupacionales (físicos y mentales) y las condiciones de trabajo asociadas a cada cargo.



Jefe del área a la que pertenece el cargo objeto de la intervención (supervisor, coordinador, jefe, subdirector)

→ **Es el validador de la realidad:** debe asegurar que el trabajo escrito sea coherente con el trabajo real que se ejecuta a diario, calibrando las expectativas con el equipo.



Jefes, trabajadores de áreas y cargos con los que se establece relación funcional o jerárquica

→ **Son los expertos operacionales:** colaboran en el levantamiento de información, validan el perfil y son quienes finalmente ejercen la claridad del rol en el día a día.

4. Aplicación a otros procesos

Es necesario que los perfiles de cargo generen valor en cuanto tengan aplicación en otros procesos de gestión del talento humano, tales como el seguimiento a la gestión del desempeño, la selección y la definición de planes de desarrollo, entre otros.



Gestión de talento humano: permite identificar las brechas de competencias entre lo que tu empresa necesita y lo que el colaborador realmente aporta. Se realiza un análisis detallado de las capacidades actuales de los trabajadores con relación a las expectativas organizacionales (Navarrete, M., & Cols).



Selección de personal: un perfil bien definido permite que el proceso de selección sea más eficiente, facilitando la identificación de los candidatos que realmente cumplan con los requisitos del puesto. Mejora significativamente la tasa de éxito en la contratación (Bedoya Ruiz, C.; Correa Arango, L. y Zamora Quintero, J., 2024).



Capacitación y desarrollo: es clave conocer las habilidades al reclutar el talento humano, facilitando la capacitación que requiera el trabajador para desenvolverse fácilmente en el área laboral asignada (Bedoya Ruiz, C.; Correa Arango, L. y Zamora Quintero, J., 2024).

La formación incluye programas de capacitación, *coaching* y talleres enfocados en el desarrollo de habilidades interpersonales y técnicas, favoreciendo así el crecimiento profesional y la eficiencia organizacional.

Esta área debe tener la capacidad de personalizar las soluciones formativas en función de las necesidades de cada puesto, lo que promueve una mejora continua en el desempeño individual y grupal (Navarrete, M., & Cols., 2024).



Compensación: teniendo en cuenta que la compensación incluye el término salario (para Álvarez, J. 1985), este es un concepto amplio y genérico, no sólo significa la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios a tus trabajadores. Algunas de estas compensaciones pueden determinarse con la evaluación de desempeño.



La claridad del rol permite una valoración justa del trabajo, ya que visibiliza responsabilidades, esfuerzos, riesgos y contribuciones del cargo.



Evaluación de desempeño: se concibe como una estrategia que se ajusta a la realidad de tu empresa. Consiste en valorar de manera integral las aptitudes y capacidades laborales de tus trabajadores y cómo estos resultados influyen en el cumplimiento de las metas y la estrategia general de la organización (Leyva, M. 2016).

Se sugiere realizar revisiones de desempeño de manera periódica. Estos encuentros son clave para discutir los resultados, atender a los nuevos retos y a los cambios. Además de notificar al trabajador cualquier ajuste necesario en sus funciones y responsabilidades.



Seguridad y salud en el trabajo: el perfil del cargo debe especificar los niveles de esfuerzo físico y mental requeridos, así como el riesgo ocupacional al que el colaborador está expuesto. Así se pueden identificar las condiciones generales de trabajo que puedan implicar cualquier tipo de riesgo (Sánchez Pulido, C.; Laiseca Trujillo, H., 2019).

La claridad del rol va más allá de las tareas, mide el sentido de lo que se hace y la precisión de los límites de la responsabilidad asignada. De esta manera, los roles claros son clave para fomentar el reconocimiento y el respeto mutuo dentro de la organización (Unidad de Prevención y Vigilancia Superintendencia de Seguridad Social SUSESO, 2024).

5. Factores de riesgo y protectores: mide y actúa

La claridad del rol puede convertirse en un amplificador del bienestar o en una fuente silenciosa de estrés. Dependiendo de la forma en la que se gestione, la balanza se puede inclinar hacia uno u otro lado.

A. Factores de riesgo: cuando el rol se vuelve difuso

Son condiciones organizacionales que aumentan la probabilidad de confusión, desgaste, conflictos y sobrecarga:

Falta de información clara y suficiente

Ocurre cuando la empresa no comunica de forma explícita:

- Objetivos del cargo.
- Funciones y responsabilidades.
- Nivel de autonomía.
- Resultados esperados.
- Impacto del rol en la organización.



Sin esta base, la persona “navega a ciegas”.

Ambigüedad o conflicto de rol

Se presenta cuando:

- No está claro quién debe hacer qué.
- Se reciben instrucciones contradictorias.
- Dos o más roles “pelean” por las mismas funciones.
- Se espera que el trabajador resuelva tareas que no entiende o que no le corresponden.



Este factor es uno de los principales predictores de estrés laboral (salud y bienestar).



Sobrecarga por tareas no estipuladas

Cuando la persona realiza de forma regular funciones que no están en su perfil, sin tiempo, recursos ni reconocimiento.



Esto genera desgaste, frustración y deterioro de la percepción de justicia organizacional.

B. Factores protectores que fortalecen el bienestar y la claridad

Son elementos que amortiguan el estrés, reducen la fricción y facilitan que los trabajadores desempeñen sus roles de forma fluida.



Ambientes y condiciones de trabajo adecuadas

Puestos y recursos que facilitan el desempeño y reducen el impacto de los estresores derivados de la tarea.



Claridad en la comunicación del rol

La empresa comunica de forma clara y consistente:

- Objetivos
- Funciones
- Nivel de autonomía
- Resultados esperados
- Impacto del cargo

Y lo hace no solo para el titular del rol, sino también para personas que lo ocupan temporalmente (vacaciones, incapacidades, permisos, reemplazos).



Este factor previene errores, conflictos y sobrecargas.



Perfiles de cargo que generan valor

Cuando tienen aplicación en otros procesos de gestión del talento humano, tales como:

- Selección
- Inducción y reinducción
- Seguimiento a la gestión del desempeño
- Definición de planes de desarrollo

Cuando el perfil se convierte en una herramienta viva, se transforma en un verdadero protector psicosocial.



Coherencia

Quizás el factor protector más poderoso radica en que la organización, los jefes y las áreas que interactúan con el cargo actúen en coherencia con los alcances, objetivos y funciones propios del rol.

(Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral, 2016).

C. Evaluación de la claridad del rol

Si quieres saber cómo percibe tu equipo la claridad del rol, puedes usar estos ítems de la Evaluación de Riesgo Psicosocial.

Forma A

53. Me informan con claridad cuáles son mis funciones.
54. Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.
55. Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo.
56. Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa.
57. Me explican claramente los objetivos de mi trabajo.
58. Me informan claramente quién me puede orientar para hacer mi trabajo.
59. Me informan claramente con quién puedo resolver los asuntos de trabajo.

Forma B

41. Me informan con claridad cuáles son mis funciones.
42. Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.
43. Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo.
44. Me explican claramente los objetivos de mi trabajo.
45. Me informan claramente con quién puedo resolver los asuntos de trabajo.

6. Variables de éxito en la gestión de la claridad del rol

Una vez que has diagnosticado y conoces tus factores protectores, la meta es lograr una gestión del rol exitosa y sostenible. La clave está en la flexibilidad del sistema y la corresponsabilidad del equipo.

A. Flexibilidad: la adaptación es la nueva seguridad



Asumiendo el error humano: entendiendo que el trabajo no es perfecto, hay variabilidad e imprevistos y comprendiendo que el error humano es inevitable y forma parte del aprendizaje.



Diseño flexible: que permita asimilar los errores y soportar las diferentes estrategias de manejo de riesgos.



Basarse en el trabajo real: la clave es estudiar lo que las personas hacen en el día a día y facilitar ese proceso con el diseño.



Permitir la toma de decisiones: la flexibilidad otorga autonomía. Un diseño exitoso permite al colaborador tomar decisiones críticas sin tener que esperar instrucciones de nivel superior, mejorando la respuesta operativa.

B. Condiciones laborales que impactan directamente la claridad del rol

Según la revisión sistemática (de Roche y cols., 2016), los factores laborales asociados a mayores niveles de depresión en trabajadores de industrias incluyen:

- Actividad física exigida por el trabajo.
- Horas laborales extensas.
- Presión por el tiempo.
- Demanda cognitiva o emocional.
- Seguridad laboral precaria.
- Desbalance esfuerzo–recompensa.
- Ingresos insuficientes.
- Conflicto de roles.
- Exposición a violencia.

Muchos de estos factores están estrechamente relacionados con la claridad de rol, pues cuando una persona no entiende lo que debe hacer, cómo hacerlo o qué se espera de ella, la percepción de carga, inseguridad y amenaza aumenta.

C. Capacidad de adaptación del trabajador



Cuando la claridad de rol está bien gestionada y los sistemas son flexibles, las personas:

- Se adaptan mejor a los cambios visibles y futuros.
- Comprenden mejor las exigencias del cargo.
- Tienen mayor satisfacción laboral.
- Aumentan la productividad.

D. Corresponsabilidad y compromiso

Cuando los trabajadores entienden claramente su rol y autonomía:

- Se sienten parte de las decisiones.
- Actúan con mayor criterio y responsabilidad.
- Gestionan comportamientos desviantes como el ausentismo.
- Reportan riesgos y proponen mejoras.
- Se comprometen con los resultados y la productividad.



7. Facilitadores en la organización

El punto de partida de toda intervención exitosa es la alta dirección, no solo como los generadores del aval sino con el diseño de las funciones que finalmente van a desencadenarse desde allí hacia los otros niveles laborales (SENA, Risaralda, 2017).

Identifica las recomendaciones de claridad del rol según los recursos del Ministerio de Trabajo, de acuerdo al nivel de riesgo (Guía de factores Intralaborales, compilación elaborada por ARL SURA).

Riesgo	Dimensiones	Recursos del Ministerio de Trabajo	Actividades generales
Alto o muy alto	Claridad de Rol	- Gestión del cambio (3.1). - Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores (3.2). - Claridad del rol como pilar del desempeño (3.8). - Inducción y reintucción (3.5). - Fomento de mecanismos formales de comunicación (3.11). - Servicio de asistencia al trabajador (3.19). - Construcción del ajuste persona - trabajo (3.9).	- Calibrar a los líderes en la consistencia de la descripción del cargo y lo que se le pide en el desempeño al trabajador. - Actualizar y divulgar los perfiles del cargo con los colaboradores. - Realizar reintucción en el cargo periódicamente. - Garantizar que los perfiles del cargo definan el alcance de las decisiones, recursos con los que cuenta y responsabilidad frente al cuidado de la salud.
Medio	Claridad de Rol	- Gestión del cambio (3.1). - Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores (3.2). - Claridad del rol como pilar del desempeño (3.8). - Inducción y reintucción (3.5). - Fomento de mecanismos formales de comunicación (3.11). - Servicio de asistencia al trabajador (3.19). - Construcción del ajuste persona - trabajo (3.9).	- Socializar los perfiles del cargo. - Planes de formación orientados a fortalecer las competencias técnicas.
Bajo	Claridad de Rol	- Gestión del cambio (3.1). - Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores (3.2). - Claridad del rol como pilar del desempeño (3.8). - Inducción y reintucción (3.5). - Fomento de mecanismos formales de comunicación (3.11). - Servicio de asistencia al trabajador (3.19). - Construcción del ajuste persona - trabajo (3.9).	- Actualizar y divulgar los perfiles del cargo con los colaboradores. - Realizar reintucción en el cargo periódicamente. - Garantizar que los perfiles del cargo definan el alcance de las decisiones, recursos con los que cuenta y responsabilidad frente al cuidado de la salud.

8. Pasos para diseñar un perfil del cargo

El diseño y actualización de los perfiles de cargo es un proceso clave para garantizar la claridad del rol, asegurar la coherencia entre el trabajo escrito y el trabajo real, y facilitar la toma de decisiones organizacionales.

Te presentamos los 12 pasos basados en el Protocolo de Acciones del Ministerio de Trabajo (2016), siguiendo la metodología del Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).



PLANEAR

Esta fase establece las bases y la intencionalidad estratégica.

A. Identificar la necesidad del levantamiento o actualización del perfil de cargo:

- **Resultados de la evaluación de los factores psicosociales**, particularmente cuando se detecta un **riesgo alto** en la dimensión claridad del rol.
- **Problemas detectados en la evaluación de la gestión del desempeño**, en especial los relacionados con la ambigüedad de los objetivos, las funciones y los requisitos, entre otros.
- **Decisiones de la alta dirección** ante las recomendación de una autoridad externa o de una exigencia normativa.
- **Desactualización de los perfiles de cargo** y desfase significativo entre el perfil formal y el real.
- **Perfiles existentes, pero no socializados** con el titular del cargo ni con las áreas relacionadas.

B. Alineación con la planeación estratégica (filosofía organizacional)

El diseño de los perfiles debe **partir de la filosofía organizacional** (propósito superior, misión, visión, valores), debe fomentar la articulación del rol con la estrategia y promover que los líderes se alineen con el nuevo pensamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo:

- **Establecer indicadores:** definir y comunicar indicadores clave de rendimiento acordes a la creación o revisión periódica de los roles y responsabilidades.
- **Sesiones informativas:** explicar cómo el trabajo de cada persona contribuye a los objetivos de la empresa y compartir historias de éxito.
- **Canales de comunicación:** claros y accesibles para resolver temas laborales.
- **Crear políticas que direccionen los alcances frente al rol:**
 - Política de tareas adicionales:** establecer una política clara sobre cómo se deben manejar las tareas adicionales, previo acuerdo con los trabajadores.
 - Política de resolución de conflictos:** asegura su desarrollo y comunicación.

C. Definir responsables

- **Gestión del talento humano:**
 - » Documentar los perfiles de los cargos.
 - » Socializarlos con los titulares del cargo y con las áreas que tienen relación funcional, jerárquica o administrativa con el objetivo de garantizar una adecuada integración.
- **Gestión de calidad**
- **Seguridad y Salud en el Trabajo, SST:** riesgos ocupacionales de cada cargo.



D. Definir competencias

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos que, al aplicarse de forma adecuada en el trabajo, permiten un desempeño destacado (Sánchez Pulido, C.; Laiseca Trujillo, H., 2019).

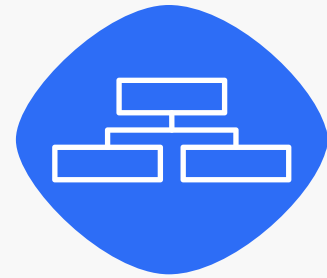
- **Generales:** habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas facilitan la capacidad de las personas.
- **Definir cómo se evaluarán las competencias en el proceso de selección:** instrumentos validados, evaluación por competencias y juego de roles, entre otros.
- **Secundarias:** aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias y del área específica.



E. Ubicación en la estructura organizacional.

El organigrama debe permitir visualizar:

- El nivel del cargo dentro de la jerarquía del organigrama.
- El área o departamento donde está localizado.
- El superior inmediato.
- El personal subordinado o roles bajo supervisión.



HACER

Esta fase se centra en la recolección de información y el diseño del documento.

F. Elegir el método de recolección de información (Alcalá Lozano, M & Cols.)



Entrevista: ideal para recolectar información específica de cada puesto. Incluye deberes y responsabilidades de los ocupantes, entre otros aspectos.



Cuestionario: empleado para recolectar información de un gran número de trabajadores. Es más económico que el método de la entrevista.



Observación: permite identificar las características y responsabilidades de cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.

Pueden emplearse un solo método o una combinación, según las necesidades del cargo.



G. Cronograma y conversaciones con los trabajadores

- Programar entrevistas semiestructuradas o espacios de diálogo con trabajadores y líderes.
- Garantizar un ambiente de confianza para que **expresen sus funciones reales, dificultades, barreras, decisiones frecuentes y expectativas.**
- Este ejercicio facilita **alinear el trabajo escrito con el trabajo real** y construir el ajuste persona-trabajo.



H. Elementos que conforman el diseño de los perfiles de cargo por competencias

- **Perfil del cargo.**
- **Objetivo o misión del cargo.**
- **Naturaleza del cargo:** rol jerárquico.
- **Funciones:** generales y específicas.
- **Requerimientos generales:** experiencias, formación, competencias técnicas y específicas, laborales y legales.
- **Dependencia y relaciones organizativas:** internas y externas.
- **Factores de responsabilidad:** autonomía y toma de decisiones, grados de flexibilidad en el trabajo, responsabilidad por información, por impacto y por magnitud.
- **Responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo, SST.**
- **Condiciones organizacionales y ambientales:** factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- **Factores de riesgo ocupacional:** niveles de esfuerzo físico y mental requeridos por el cargo sumados a la presión emocional y al riesgo ocupacional.
- **Competencias laborales:** requeridas para el cargo.
- **Parámetros de desempeño:** indicadores e impacto.

VERIFICAR

Esta fase garantiza que el perfil diseñado sea preciso y funcional.

I. Validar el contenido del perfil del cargo

- Con la descripción que hacen las personas que desempeñan el cargo y con quienes tienen fuerte relación con el mismo.
- Si se trata de un trabajo especializado, la mejor validación será entre el jefe del área correspondiente y el trabajador que desempeña esta función.
- Coherencia entre trabajo escrito y trabajo real.



J. Socializar el perfil de cargo

- **Socialización del perfil del cargo** con el trabajador antiguo o con quien recién ingresa a través de la inducción o reinducción a la organización al área y al cargo.

- **Articulación funcional:** comunicar a los trabajadores que interactúan con el cargo cuáles son sus alcances, responsabilidades y las rutas de comunicación definidas en el nuevo perfil. El documento debe estar disponible para consulta permanente. (Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral, Ministerio de Trabajo, 2016).

ACTUAR

Esta fase asegura la sostenibilidad y la mejora continua.

K. Verificación

Es necesario revisar periódicamente la descripción y el perfil del cargo para identificar diferencias entre el trabajo escrito y el trabajo real, así como las imprecisiones que llevan a desfases, a duplicar esfuerzos o causar conflictos, para proceder a realizar los ajustes.

L. Actualizar el perfil del cargo

Se debe desarrollar cuando se presentan cambios en la dinámica de trabajo o en la estructura del área. Recuerda que debes socializarlo de nuevo a través de la reinducción del personal correspondiente.

9. Recursos complementarios ARL SURA

Además de las acciones descritas para fortalecer la claridad del rol, ARL SURA acompaña a tu empresa y trabajadores con una serie de recursos diseñados para promover la salud mental, prevenir factores de riesgo psicosocial, consolidar entornos laborales saludables y fortalecer la competitividad empresarial.

- **Programa de promoción de la salud mental y prevención de factores psicosociales:** busca mejorar los procesos organizacionales, potenciar factores protectores y fomentar entornos laborales saludables y seguros.
- **Línea de atención en salud mental:** es un canal para afiliados de ARL SURA, que brinda acompañamiento psicosocial, contención emocional y educación para el manejo de emociones.

- **Canales de acompañamiento:** si tú o tu equipo de trabajo necesitan ayuda con alguna situación que concierne a la salud mental, comunícate con nuestras líneas de atención SURA:



Líneas telefónicas

01 8000 511 414, opción 1 y opción 4.
604 444 4578, opción 1 y opción 4.



Línea de WhatsApp 315 275 7888, siguiendo la ruta: autoriza tratamiento de datos /ARL SURA/ Personas/ Salud mental. También puedes ingresar por la opción, Urgencias en salud – salud mental.

- **Sitio especializado en salud mental ARL SURA:** canal para afiliados de ARL SURA en el cual se promueven estrategias, guías y herramientas para la promoción, prevención, intervención y reincorporación en temas de salud mental. [CLIC AQUÍ](#)
- **Longevo:** plataforma de bienestar de SURA para la transformación de hábitos saludables. Permite a los afiliados de ARL SURA acceder a contenidos y experiencias para fortalecer la alimentación, el entrenamiento físico, la salud mental, las pausas laborales y finanzas. Disponible en la App Seguros SURA.

Referencias bibliográficas

- Alcalá Lozano, M., Gómez Gómez, D., Santana Martínez, N., (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. Universidad EAN. Tomado de https://universidad.estafeta.com/cr/docs/00CRO1/19Tecnica_para_la_elaboracion_de_perfiles_de_puestos_de_trabajo.pdf
- Bedoya Ruiz, C.; Correa Arango, L. y Zamora Quintero, J., (2024). Orientaciones para la construcción de perfiles de cargo. Universidad de Manizales. Especialización en gerencia del talento humano. Tomado de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/7208/Perfiles%20de%20Cargo%20-%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leyva, M. (2016). Evaluación del desempeño laboral: estrategias y prácticas para la mejora organizacional. Editorial Académica.
- Llerena, A. (2018). Gestión estratégica del talento humano. Editorial Ecoe.
- Ministerio de Trabajo, (2016). Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral.
- Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.
- Ministerio de la Protección Social (2008). Resolución 2646. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
- Navarrete, M., Andramunio, Y., Tadeo, P. y Narváez, H. (2024). Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano. Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades, 5, (5). Tomado de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2743/3804>

- Orgambídez, A., Pérez, P. y Borrego, Y., (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31, (2): 69-77 Tomado el 4 de febrero de 2025 de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231340289002.pdf>
- Sánchez Pulido, C.; Laiseca Trujillo, H., (2019). Manual de perfiles de cargos por competencias. Universidad Cooperativa de Colombia Facultad De Ingenierías, Programa de Ingeniería Civil-Industrial, Neiva. Tomado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/846ac15d-3496-4d6e-8a17-d3e022c3299d/content>
- SENA Risaralda, (2027). La relación entre los niveles laborales y los roles en la empresa para la creatividad. Sanz Cardona, L. Tomado de file:///C:/Users/Marisol/Downloads/dospinat,+1483-4863-1-CE.pdf
- Roque Patricio, C & Márquez Amaro, R., (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. *Revista Publicando*, 11 (41): 12- 24. Tomado el 4 de febrero de 2024 de file:///C:/Users/Marisol/Downloads/Dialnet-ManualDePerfilesDePuestosPorCompetenciasComoEstrat-9367212%20(2).pdf
- Unidad de Prevención y Vigilancia Superintendencia de Seguridad Social SUSESO (2024). Cuestionario de evaluación del ambiente laboral – Salud mental. La gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo en Chile. Tomado de <https://www.rialnet.org/sites/default/files/%281a%20sesi%C3%B3n%29%20Presentaci%C3%B3n%20de%20Chile-Validaci%C3%B3n%20RPSL.pdf>
- Grueso Hinestroza, M. P. (Ed.). (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: comprensión y retos. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá Colombia Tomado de: <https://shorturl.at/zCG5N>
- Gabini, S. M. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Psicología. Argentina Tomado de <https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/handle/11336/81056>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Oviedo Ruiz, B. D. (2018). Evaluación de la carga de trabajo y claridad de rol en el área de termo sellado para la elaboración de ropa impermeable en una micro empresa de la ciudad de Quito, Ecuador 2017. Tomado de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/2731>
- Spontón, C. L., Trógo, M. A., Castellano, E., Morera, L. P., & Medrano, L. (2019). Desarrollo y validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales. *Suma Psicológica*, 26(1), 64-74. Bogotá, Colombia Tomado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812019000100064&script=sci_arttext
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0. Concepción Chile. Tomado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n4/0186-1042-cya-63-04-00002.pdf>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. España. Tomado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61421459.pdf>

Elaborado por:

Anyela Maryuri Montañez. Consultora prestación empresas SURA.
Marisol Olaya Aponte. Profesional de capacitación ARL SURA.

Revisado por:

Fany Andrea Pérez Restrepo. Coordinadora entornos laborales saludables.

