

**Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones en la Academia de conducción
Colombia**



Universidad
del Cauca

Informe Final de Práctica Profesional

Manuela Torres Galvis

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Popayán, 2022

**Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones en la Academia de conducción
Colombia**

Asesor Académico

Mg. Zamanda Correa Correa

Asesor Empresarial

Edisson Fernando Puchana

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Popayán, 2022

Dedicatoria

En este trabajo, se ven reflejados los esfuerzos desarrollados a lo largo de mi formación universitaria, fortaleciendo los conocimientos a través de la práctica profesional preparándome para el mundo laboral que se avecina.

Principalmente, lo dedico a Dios por ayudarme, darme la sabiduría, guiarme en los momentos de angustia y por permitirme finalizar este proceso tan importante en mi vida. Igualmente, lo dedico a mi familia, mis padres, Iván Torres Gómez y Lorena Galvis Salazar, mis hermanos, Iván David Torres Galvis y Valentina Torres Galvis, por darme la oportunidad de crecer, por confiar en mí y por ser el pilar fundamental en mi vida, apoyarme siempre y animarme en cada momento a través del esfuerzo, amor y cariño.

Agradecimientos

Principalmente, quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que hay en mi vida, culminar mi carrera profesional es una de ellas, sin contar las personas que ha puesto en mi camino para dejar una huella en mi de una u otra forma, agradecerle por darme las fuerzas y el conocimiento para cumplir mis metas.

Gracias a la Universidad del Cauca, la cual se encarga de formar personas con integridad ética y profesional a cada uno de sus estudiantes. También, agradezco a cada uno de los docentes que compartieron y enseñaron sus conocimientos a lo largo de este camino educativo, en especial a la Magister Zamanda Correa Correa, quien fue de vital importancia para lograr el resultado obtenido, por sus conocimientos, experiencia, paciencia y pedagogía, siendo mi Asesora Académica en el proceso de práctica profesional.

Igualmente, agradezco al señor Edison Fernando Puchana, por darme la oportunidad de demostrar mis conocimientos en la Academia de conducción Colombia y brindar una mejora en pro del bienestar de sus colaboradores.

Finalmente, agradecer a mis compañeros de estudio y futuros colegas, quienes a lo largo de la carrera logramos forjar lazos de amistad, grandes aprendizajes y sobre todo trabajo en equipo.

Resumen

La Academia de conducción Colombia, en su largo recorrido empresarial con más de veinte años en la ciudad de Popayán, busca brindar el mejor servicio a los usuarios. Para lograr este propósito, se realiza un diagnóstico acerca de su funcionamiento y estructura organizacional, y se identifica que la academia funciona como una oficina de personal que maneja solamente aspectos administrativos, que requiere del manual de perfiles de cargos y funciones, en pro del bienestar del talento humano y la mejora a nivel interno que le permita proyectarse en el ámbito local y regional. El diseño del manual de perfiles de cargos y funciones es el objeto de la práctica profesional, que permite afianzar los conocimientos académicos del pregrado de Administración de Empresas.

A través de las técnicas y metodologías propuestas, se espera que con este manual de perfiles de cargos y funciones con un alcance administrativo y operativo, se favorezca el dinamismo del funcionamiento de la academia en el campo de las escuelas de conducción. El manual permitirá una mejora en la toma de decisiones y respuesta al prestar sus servicios de forma efectiva para los usuarios actuales y los potenciales.

Palabras clave: Administración de empresas, cargos, manual, talento humano.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
1. Contextualización del trabajo.....	11
1.1 Problematización	11
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
2. Contextualización Teórica.....	14
2.1 Marco teórico	14
2.2 Marco Contextual	16
3. Contextualización Metodológica.....	18
4. Desarrollo del trabajo de Práctica Profesional	20
4.1 Identificar los trabajadores actuales de la academia de conducción Colombia	20
4.1.1 <i>Estructura organizacional</i>	20
4.1.2 <i>Misión</i>	21
4.1.3 <i>Visión</i>	21
4.1.4 <i>Política de calidad</i>	21
4.2 Analizar las actividades que realizan los trabajadores y la documentación existente relativa a cargos y actividades	22
4.3 Describir los perfiles de cargos y funciones acorde al direccionamiento estratégico de la organización	30
4.4 Elaborar el Manual de perfiles de cargos y funciones	35
5. Conclusiones y recomendaciones	36
5.1 Conclusiones	36
5.2 Recomendaciones	37
6. Referencias bibliográficas	38
Anexos.....	40

Índice de tablas

Tabla 1. Categoría de licencias.....	17
Tabla 2. Trabajadores de la academia de conducción Colombia.	21
Tabla 3. Matriz de selección de competencias organizacionales.	26
Tabla 4. Formato descripción de cargo Gerente.....	31

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama	17
Ilustración 2. Fases para elaborar el manual de perfiles de cargos.....	18
Ilustración 3. Porcentajes de competencias seleccionadas.	27
Ilustración 4. Competencia compromiso organizacional.	27
Ilustración 5. Competencia ética e integridad.	28
Ilustración 6. Competencia de orientación a los resultados.....	28
Ilustración 7. Competencia calidad del trabajo.	29
Ilustración 8. Competencia orientación al cliente.	29

Introducción

El capital humano, ha sido considerado como el activo más importante de las organizaciones a lo largo del tiempo, por tanto, es esencial gestionarlo estratégicamente. La Academia de conducción Colombia, se caracterizaba por ser una oficina de personal con un enfoque netamente administrativo, es decir, se enfoca solamente en la contratación, control de ausentismo y liquidación respecto a sus trabajadores.

Con el fin de repensar esta situación, la academia busca transformarse internamente y dar paso al área de capital humano, para lo cual es necesario contar con el Manual de perfiles de cargos y funciones, instrumento que permite gestionar organizadamente las actividades de los trabajadores, de suma importancia para el crecimiento organizacional. Con el manual de perfiles de cargos y funciones, se espera normalizar los roles de los trabajadores y facilitar un mejor desempeño de sus funciones; además, se construye la base para diseñar los procedimientos de gestión humana en la organización.

Este trabajo presenta la elaboración del Manual de perfiles de cargos y funciones de la Academia de conducción Colombia, organizado en cinco capítulos. El primero, se refiere a la contextualización del trabajo, donde se define el problema, la justificación, los objetivos general y específico. En segunda instancia, se encuentra la contextualización teórica, donde se especifica la teoría fundamental para desarrollar el trabajo de la práctica profesional, dividida en un marco teórico y un marco contextual.

Posteriormente, está la contextualización metodológica. Como su nombre lo indica, en este capítulo se describe la metodología aplicada para diseñar el manual de perfiles de cargos de la Academia. En el cuarto capítulo, se detalla el desarrollo del trabajo de práctica,

especificando el cumplimiento de los objetivos, de qué manera se lograron y cuáles fueron los resultados obtenidos.

Para finalizar, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que la practicante tiene con respecto a la práctica profesional terminada.

1. Contextualización del trabajo

En este capítulo, se presentan aspectos como la problematización existente en la Academia de conducción Colombia, la justificación requerida para aplicar el trabajo de práctica profesional, entendiendo la importancia que tiene este tipo de oportunidades para la formación académica y profesional. Adicionalmente, se encuentran los objetivos, el general y los específicos para evidenciar el cumplimiento del trabajo en mención.

1.1 Problematización

La Academia de conducción Colombia, es una empresa que ha estado en funcionamiento cerca de veinte años en la ciudad de Popayán, caracterizándose por ser una de las mejores escuelas de conducción y una de las más reconocidas en el Cauca.

En esta organización se han realizado avances encaminados a la mejora continua, pero en lo que respecta a la gestión del talento humano, la academia opera como una oficina de personal, donde solo se maneja la parte administrativa como la contratación, el control de ausentismo y la liquidación; la contratación actual de los colaboradores es por prestación de servicios.

Sin embargo, en pro de avanzar en calidad y reconocimiento formando conductores competentes, la academia decide enfocarse en su talento humano bajo el supuesto de que es el activo más importante de una organización, y de esta forma, pasar de ser una oficina de personal a un área de capital humano; en la cual se va a manejar desde la atracción y selección del personal haciendo referencia a la incorporación, selección e inducción; el desarrollo de las personas a través de capacitaciones y entrenamientos: y por último las compensaciones reflejadas en políticas de beneficios al personal, revisión salarial y bonos.

Considerando que la academia no cuenta con procedimientos en el área de capital humano, este proyecto se enfoca en el Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y funciones, realizando una descripción estructurada de todos los perfiles de cargos que servirá como base para los otros procedimientos.

1.2 Justificación

La sociedad actual está signada por la globalización, el desarrollo de las TIC y la competitividad, entre otros procesos. La Academia de conducción Colombia no es la única escuela de conducción en el Cauca, en aras de ser competitiva frente a las demás y no perder su reconocimiento y valor agregado formando conductores competentes y responsables, considera que sus trabajadores son su activo más importante, sin trabajadores la academia de conducción no podría desarrollar los servicios que ofrece y lograr los objetivos propuestos, por lo que realizar una adecuada gestión de su talento humano es imprescindible y para ello, debe contar con el Manual de Perfiles de Cargos y funciones.

La carencia del Manual en la Academia de conducción, ha ocasionado no solo la entropía en los roles, sino muy poco desarrollo de la gestión humana, por lo que el Manual de Perfiles de Cargos y funciones servirá para normalizar los roles de los trabajadores, facilitar un mejor desempeño en las funciones, siendo la piedra angular de todos los procedimientos de gestión del talento.

Es necesario para la Academia de conducción el Manual de Perfiles de Cargos y funciones, no solo para la gestión del talento humano, sino porque mejorará sus prácticas organizacionales; adicionalmente, va a generar un mayor valor a los trabajadores, favoreciendo que se apropien de la ejecución en las funciones de los cargos, que a futuro

repercutirá en un buen clima laboral, dado que se reducirá la incertidumbre de las actividades a realizar y se incrementará su motivación al comprender la importancia de su labor.

El Manual, contribuye para que la Academia de conducción alcance sus políticas de calidad y se logre la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Paralelamente, a la estudiante se le permite afianzar los conocimientos académicos vistos durante el pregrado en la Universidad, siendo una preparación temprana para el mundo laboral en el que se pretende desenvolver como Administradora de Empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar los perfiles de cargos y funciones para facilitar la gestión del talento humano en la Academia de conducción Colombia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los trabajadores actuales de la Academia de conducción Colombia.
- Analizar las actividades que realizan los trabajadores y la documentación existente relativa a cargos y funciones.
- Describir los perfiles de cargos y funciones acorde al direccionamiento estratégico de la organización.
- Elaborar el Manual de perfiles de cargos y funciones.

2. Contextualización Teórica

El capítulo, especifica la teoría en la cual se fundamenta el desarrollo de la práctica profesional, soportada en diferentes autores. Presenta el marco teórico y el marco contextual.

2.1 Marco teórico

Las organizaciones se pueden caracterizar por ser un sistema dinámico de alta complejidad o un conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos (Koontz y Weihrich, 1999) y que tienen factores externos e internos, los cuales influyen en el funcionamiento de esta. Generalmente, las organizaciones se dividen internamente en áreas de trabajo, para optimizar los recursos tangibles e intangibles siendo eficaces y eficientes. Las áreas que comúnmente se conocen son la de dirección, finanzas, talento humano, producción, marketing y ventas.

La gestión del talento humano hace parte de las más importantes, ya que atesora el activo más importante de la organización, el capital humano y se puede definir como la planeación, organización, dirección y control de procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben los servicios y también satisfacer las necesidades del personal (J. Rodríguez, 2012).

Se evidencia la importancia de los conocimientos de la administración de empresas, en la planeación, organización, dirección y control, para el buen funcionamiento de la organización. Según Dessler (2004) la gestión humana corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un

ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Estos planteamientos permiten entender el gran valor que aportan los trabajadores en las empresas, pero sobre todo como trasciende el buen funcionamiento de los procesos que abarcan la gestión del talento humano.

Para un correcto desarrollo de la gestión humana, deben estar definidos los cargos de trabajo, posteriormente de un análisis de ellos. Dolan, García, Richley (2007) definen el análisis de puestos de trabajo como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Es un procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo (Dessler, 1994).

De esta forma, tener definidos y analizados los puestos de trabajo, es la pieza fundamental de la gestión de los recursos humanos, que se consolidan en el Manual de perfiles de cargos y funciones, documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad (J. Rodríguez, 2012). Se conoce al manual de perfiles de cargos y funciones como la piedra angular de todos los procesos de gestión humana (Besseyre Des Horts, 1990) como la atracción y selección de personal, el desarrollo de las personas y las compensaciones.

Teniendo en cuenta los planteamientos de Rodríguez (2012) un manual de cargos y funciones con buen contenido, debe considerar los siguientes pasos para su elaboración:

- De acuerdo a las responsabilidades y cómo se cumplen, definir el contenido estableciendo los objetivos de cada área y puesto de trabajo.

- Recolección de la información de cada área y puesto, teniendo en cuenta cada detalle operativo. Previamente estudiar los procedimientos a seguir, el análisis del desarrollo de las actividades, los objetivos, ambiente, responsabilidades, entre otros.
- El siguiente paso, es organizar el manual teniendo en cuenta lineamientos básicos de un proyecto como portada, contraportada, naturaleza de la empresa, entre otros. Además, se debe incluir el índice de las áreas sus perfiles de cargo, organigrama. El manual debe estar al alcance de todos los trabajadores.
- Se deben realizar evaluaciones y actualizaciones periódicas del manual.

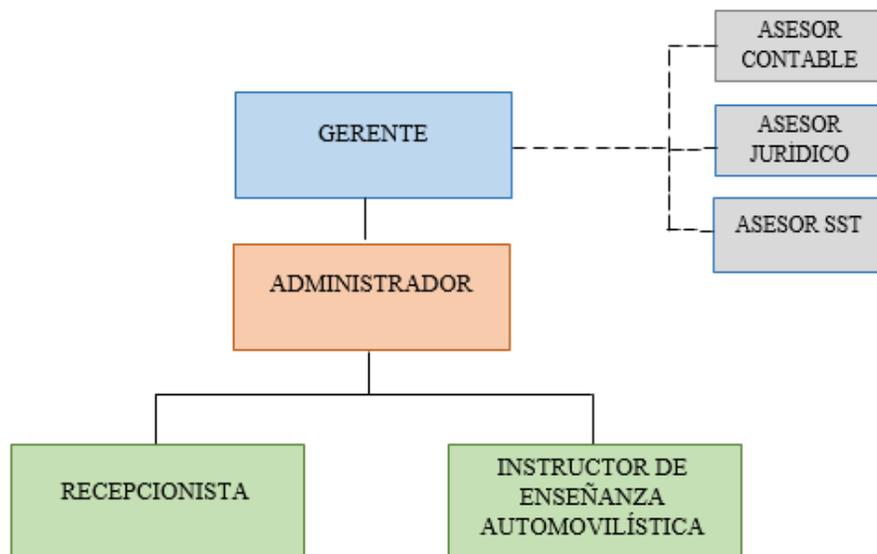
Es importante realizar mejoras al manual cuando se detecte que una tarea o actividad no se está desarrollando correctamente e informarlas a los trabajadores.

Según Herrera (2007), una particularidad importante del manual de cargos y funciones es la exposición del nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización y su relación de dependencia, es decir, muestra el lugar que ocupa el puesto en la estructura organizacional, la relación con los otros puestos, a qué puestos está subordinado y cuáles puestos están subordinados al mismo.

2.2 Marco Contextual

La Academia de conducción Colombia, es una escuela de conducción creada hace más de veinte años, ubicada en la carrera 8 #21N-09, en el barrio ciudad jardín de la ciudad de Popayán. Actualmente, el área de talento humano opera como una oficina de personal, desarrollando los procesos administrativos respectivos. Cuenta con cuatro cargos y diez puestos de trabajo, los cuales corresponden al Gerente, Administradora, tres recepcionistas y cinco instructores de enseñanza automovilística. (Ver ilustración 1).

Ilustración 1. Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

La Academia de conducción Colombia, ofrece tres tipos de licencias de conducción: La licencia A2, siendo el curso de manejo de motocicletas de cualquier cilindraje al realizar 30 horas teóricas y 15 horas prácticas; la licencia B1 es el curso de manejo de automóviles, motocarros, cuatrimotos, camperos, camionetas y microbuses cumpliendo con 32 horas teóricas y 20 prácticas y la licencia C1, consiste en el curso de conducción para automóviles, camperos, camionetas y microbuses de servicio público después de realizar 38 horas teóricas y 30 horas prácticas; la tabla 1 muestra la categoría de licencias.

Tabla 1. Categoría de licencias.

TIPO DE LICENCIAS	DESCRIPCIÓN	HORAS TEÓRICAS	HORAS PRÁCTICAS
A2	Motocicletas de cualquier cilindraje.	30	15

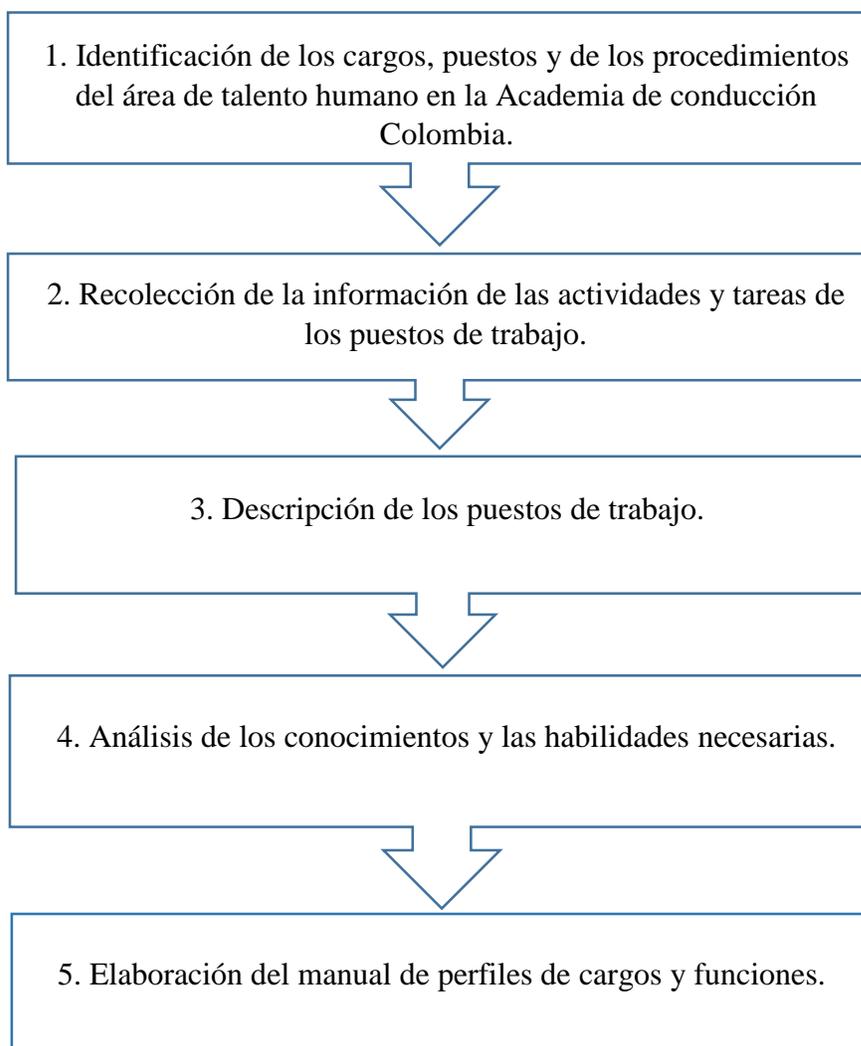
B1	Automóviles, motocarros, cuatrimotos, camperos, camionetas y microbuses.	32	20
C1	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses de servicio público.	18	30

Fuente: elaboración propia.

3. Contextualización Metodológica

Para elaborar el Manual de perfiles de cargos y funciones en la academia de conducción Colombia, se desarrolla la metodología descrita a continuación en cinco fases:

Ilustración 2. Fases para elaborar el manual de perfiles de cargos.



Fuente: elaboración propia.

Primero se realiza la identificación de los procedimientos del área de talento humano de la Academia de conducción Colombia, documentos, formatos y reglamentación.

Se realiza observación directa de los cargos y las personas de la organización. La academia de conducción tiene cargos que son observables, sus funciones son operativas. La observación se realiza cuando el trabajador desempeña un ciclo completo de sus labores, tomando notas de las actividades observadas durante su ejecución, registrando en el formato.

Posteriormente, en la fase de recolección de la información de las actividades y tareas de los puestos de trabajo, se complementa la fase anterior con los cuestionarios aplicados a los trabajadores, debido a que se puede comparar lo que realizan, lo que no realizan y lo que deberían realizar, describiendo sus deberes y responsabilidades, con preguntas abiertas y con preguntas estructuradas, obteniendo la información necesaria para el análisis posterior. Al Gerente, se le realiza una entrevista semiestructurada con más profundización al ser un cargo directivo, el cual se enfoca en esfuerzos intelectuales y analíticos más que físicos u operativos. Esta fase se apoya con la realización de benchmarking.

Como tercera fase, se realiza la descripción de los cargos de trabajo de la Academia de conducción Colombia, con la información recolectada y los objetivos que tiene la organización. Es decir, se describe lo que deben incluir los cargos en la Academia para que se puedan desarrollar correctamente por las personas adecuadas y así lograr las metas propuestas.

Consecutivamente, se realiza el análisis de los conocimientos y habilidades que se necesitan para desempeñar los cargos descritos. Se determinan las competencias

organizacionales con personas clave de la organización como el gerente y la administradora, con apoyo de una matriz.

Por último, después de recolectar y analizar la información, se procede a la elaboración del manual de perfiles de cargos y funciones, logrando así el objetivo de esta práctica para el beneficio de la Academia de conducción Colombia, en busca de iniciar el área del capital humano.

4. Desarrollo del trabajo de Práctica Profesional

En esta práctica profesional, se logran los objetivos específicos propuestos, y se da cumplimiento al objetivo general, con el desarrollo de la metodología detallada. A continuación, se describe paso a paso la realización de los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

4.1 Identificar los trabajadores actuales de la academia de conducción Colombia

Para lograr este objetivo, se lleva a cabo la identificación de los cargos, puestos y procedimientos de gestión humana actuales en la Academia de conducción Colombia. Esta actividad permite conocer la estructura organizacional, misión, visión y política de calidad de la academia, los cargos y quienes los ocupan, por medio de la recopilación de información y la revisión de los archivos existentes, con la colaboración del Gerente.

4.1.1 Estructura organizacional

La Academia de conducción Colombia, cuenta con una estructura organizacional jerárquica vertical (ilustración 1) con los niveles de autoridad definidos de forma clara, el gerente tiene autoridad sobre el administrador, y éste sobre las recepcionistas e instructores

de enseñanza automovilística. La organización se divide en tres áreas: directiva, administrativa y operacional.

4.1.2 Misión

“Formar conductores con un alto sentido de responsabilidad social, infundando conciencia de su responsabilidad y el debido respeto a las normas aplicables al sector de movilidad y transporte”. (ACADEMIA DE CONDUCCIÓN COLOMBIA, 2019).

4.1.3 Visión

“Ser una empresa reconocida y posicionada en la región por la alta calidad de los programas de educación no formal, generando crecimiento económico y beneficios sociales a la región.” (ACADEMIA DE CONDUCCIÓN COLOMBIA, 2019).

4.1.4 Política de calidad

“Formar conductores responsables, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de personal competente, cumpliendo con los requisitos legales vigentes y materializando el servicio con tecnología adecuada para el mejoramiento continuo de todos sus procesos.” (ACADEMIA DE CONDUCCIÓN COLOMBIA, 2019).

La tabla 2 presenta los trabajadores de la Academia de Conducción Colombia y el puesto que ocupan.

Tabla 2. *Trabajadores de la academia de conducción Colombia.*

NOMBRE	CARGO
Edisson Fernando Puchana	Gerente
Jennyfer Sánchez	Administradora

Bertha Barrera	Recepcionista
Daniela Domínguez	Recepcionista
Jonny Epe	Recepcionista
Franklin Sarria	Instructor de enseñanza automovilística
Franuel Ordoñez	Instructor de enseñanza automovilística
James Ramírez	Instructor de enseñanza automovilística
Hanner Velasco	Instructor de enseñanza automovilística
Jefferson Molano	Instructor de enseñanza automovilística

Fuente: elaboración propia.

4.2 Analizar las actividades que realizan los trabajadores y la documentación existente relativa a cargos y actividades

Para cumplir con este objetivo, se realiza la recolección de la información de las actividades y tareas de los puestos de trabajo, para analizar cada una de las tareas que desempeñan los trabajadores.

Teniendo en cuenta que existen diferentes técnicas para recolectar la información que se menciona, como la entrevista, el cuestionario, la observación, el método mixto y el método de informes sucesivos, se evalúa cuál es la mejor opción para aplicar en la Academia de conducción Colombia y se seleccionan la observación directa, considerada efectiva en cargos donde se desarrolla actividad observable u operacional, como el administrador, recepcionistas e instructores; y la técnica de cuestionario, para obtener información de cada ocupante del puesto de trabajo. El cargo de gerente es un caso diferente, puesto que el cargo

implica mayor esfuerzo intelectual que físico, siendo complejo de observar; por lo tanto, se decide utilizar la entrevista semiestructurada, por lo que se formula una serie de preguntas.

El registro de la técnica de observación directa, se realiza en un formato (anexo 1) que contiene la fecha del registro, la organización donde se está aplicando la técnica, el puesto que se está observando, hora de inicio y fin, quién ocupa el puesto y un código de registro como material de información. Adicionalmente, se registra cada actividad realizada por el trabajador, la hora en la que la realiza y las anotaciones por parte del investigador.

Para lograr un mayor conocimiento de los cargos que desarrollan actividades en su mayoría operativas como el administrador, la recepcionista e instructor, se realiza un cuestionario, para conocer las actividades que realizan los ocupantes de cada puesto de trabajo y su relación con lo establecido en el direccionamiento estratégico de la organización. El cuestionario para la descripción de los cargos (anexo 2), contiene variables sociodemográficas, aspectos generales del puesto, detalles del cargo que ejecuta, la naturaleza de la responsabilidad, condiciones de trabajo y cualificación del puesto.

Se evidencia que algunos trabajadores no tienen muy claras las actividades de su cargo, no mencionan actividades que se observaron y mencionan otras actividades que realizan que no son propias del cargo que desarrollan; situación que puede afectar no sólo la eficiencia de la organización, sino la atención de los clientes de la Academia, por la repetición de actividades y dejar de hacer muy importantes. Con la información recolectada y apoyo del benchmarking, se reunieron los datos necesarios para establecer los perfiles de cada cargo.

Como se menciona en el párrafo precedente, para el cargo de gerente se realiza una entrevista semiestructurada (anexo 3), que incluye preguntas sobre variables

sociodemográficas, habilidades, análisis y capacidad de solución de problemas, toma de decisiones, riesgos, responsabilidades, relaciones internas y externas, condiciones de trabajo, aspectos generales y específicos del cargo.

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la Academia de Conducción Colombia se establecen las competencias organizacionales, utilizando una matriz de valoración (tabla 3) con personas claves de la academia como el gerente, la administradora y la practicante, con base en el Diccionario de competencias de Martha Alles. En esta matriz, se encuentran elementos de la misión, visión y política de calidad, la identidad organizacional y siete competencias seleccionadas del diccionario que más se ajustan a la organización:

- **Compromiso organizacional:** Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos.
- **Ética e integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad, consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente
- **Orientación a los resultados:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
- **Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.

- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios dentro de las políticas de la organización.
- **Desarrollo de las personas:** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

La calificación, se desarrolla de esta forma:

- Imprescindible: 9
- Alto: 7
- Mediano: 5
- Poco: 3
- Ninguno: 0

Se solicita a cada persona que califique la competencia a la luz de los elementos más significativos del direccionamiento estratégico. Se promedian los resultados de la calificación de las tres personas claves obteniendo como resultado final las competencias organizacionales de la Academia de conducción Colombia: ética e integridad, orientación a los resultados, compromiso organizacional, orientación al cliente y calidad del trabajo, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de selección de competencias organizacionales.

Elemento	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	Compromiso organizacional	Ética e integridad	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Calidad del trabajo	Adaptabilidad al cambio	Desarrollo de las personas	Total
Misión	Contar con alto sentido de responsabilidad social	9	9	9	7	7	5	7	53
	Respetar la normatividad	7	7	7	7	7	5	5	45
	Tener conciencia de su responsabilidad	9	9	7	7	7	7	7	53
Visión	Lograr posicionamiento y reconocimiento en la región por la alta calidad en la prestación de los servicios	9	9	7	9	7	9	7	57
	Generar crecimiento económico y beneficios sociales a la región	9	9	7	9	9	7	7	57
Política de calidad	Contar con tecnología adecuada en pro del mejoramiento continuo	5	5	7	9	7	7	7	47
	Satisfacer las necesidades de los clientes	9	9	9	9	9	9	9	63
	Desarrollar un personal competente	7	7	7	7	7	7	7	49
PRIORIDAD		64	64	60	64	60	56	56	424
PORCENTAJE		15.1	15.1	14.2	15.1	14.2	13.2	13.2	
PORCENTAJE ACUMULADO		15.1	30.2	44.3	59.4	73.6	86.8	100.0	

Misión	17%	17%	15%	14%	14%	11%	13%	100%
Visión	16%	16%	12%	16%	14%	14%	12%	100%
Política de calidad	13%	13%	14%	16%	14%	14%	14%	100%

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 3. Porcentajes de competencias seleccionadas.

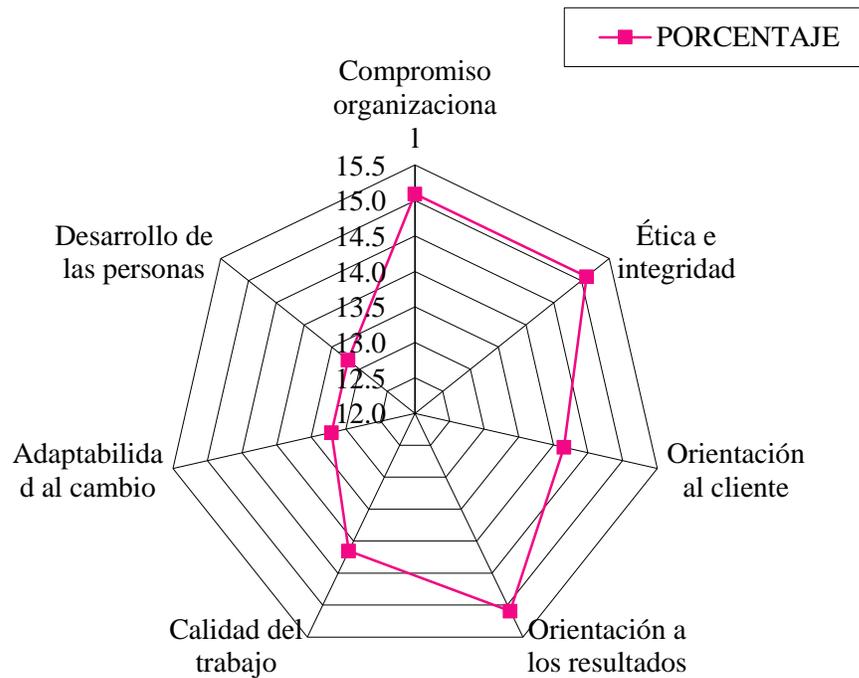


Ilustración 4. Competencia compromiso organizacional.

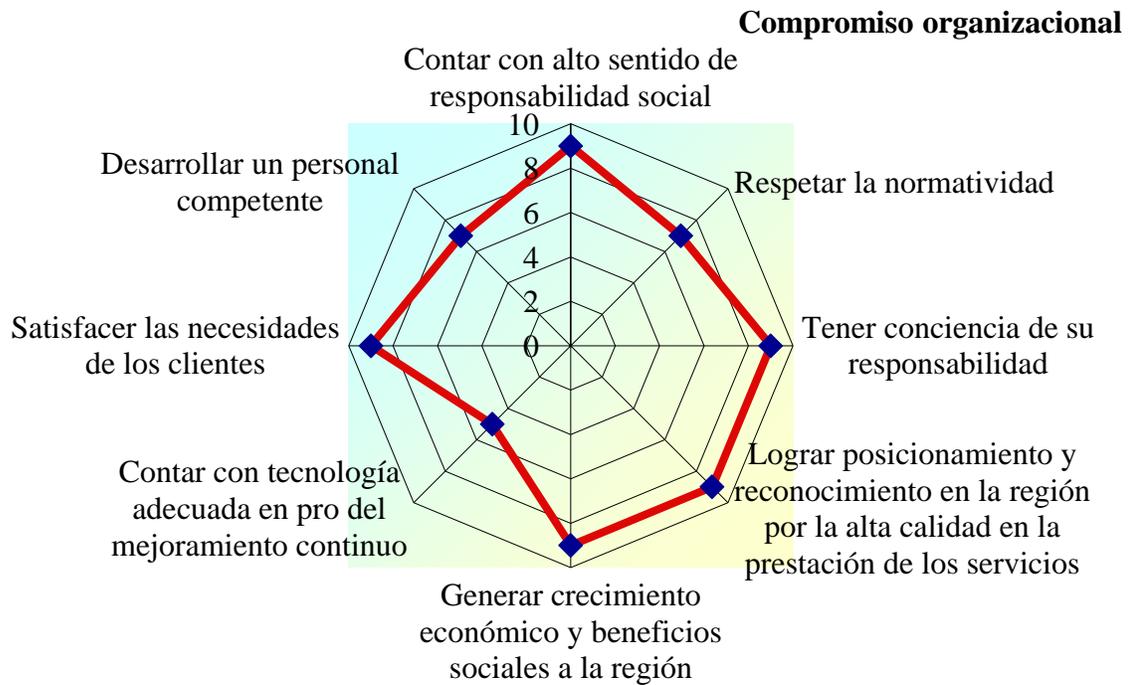


Ilustración 5. Competencia ética e integridad.

Ética e integridad

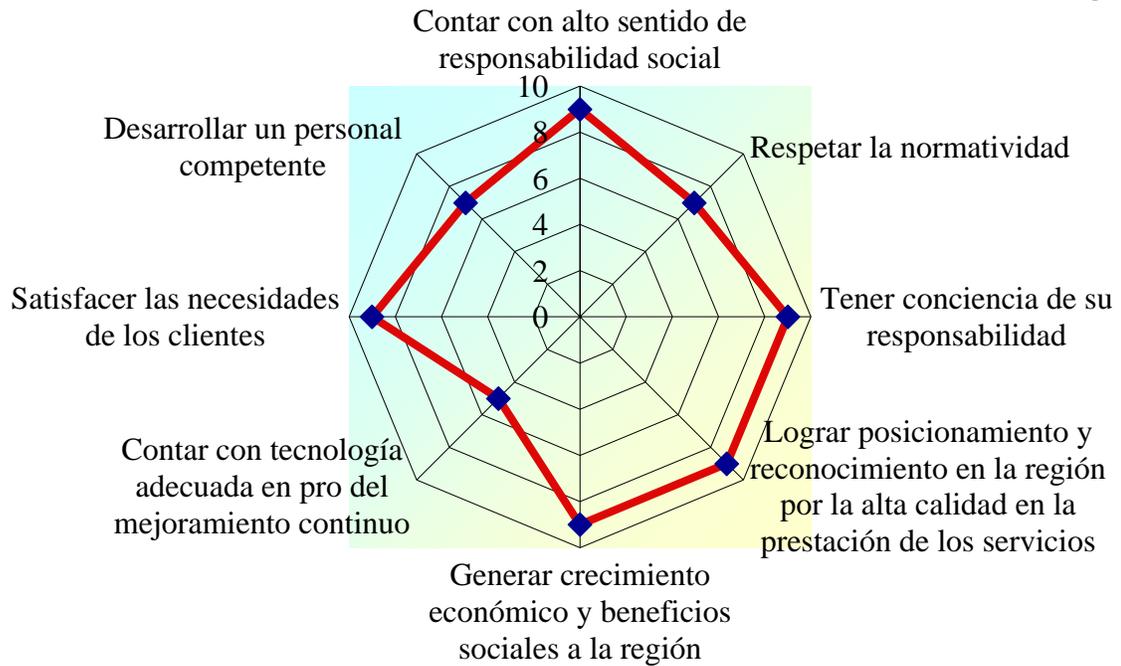


Ilustración 6. Competencia de orientación a los resultados.

Orientación a los resultados

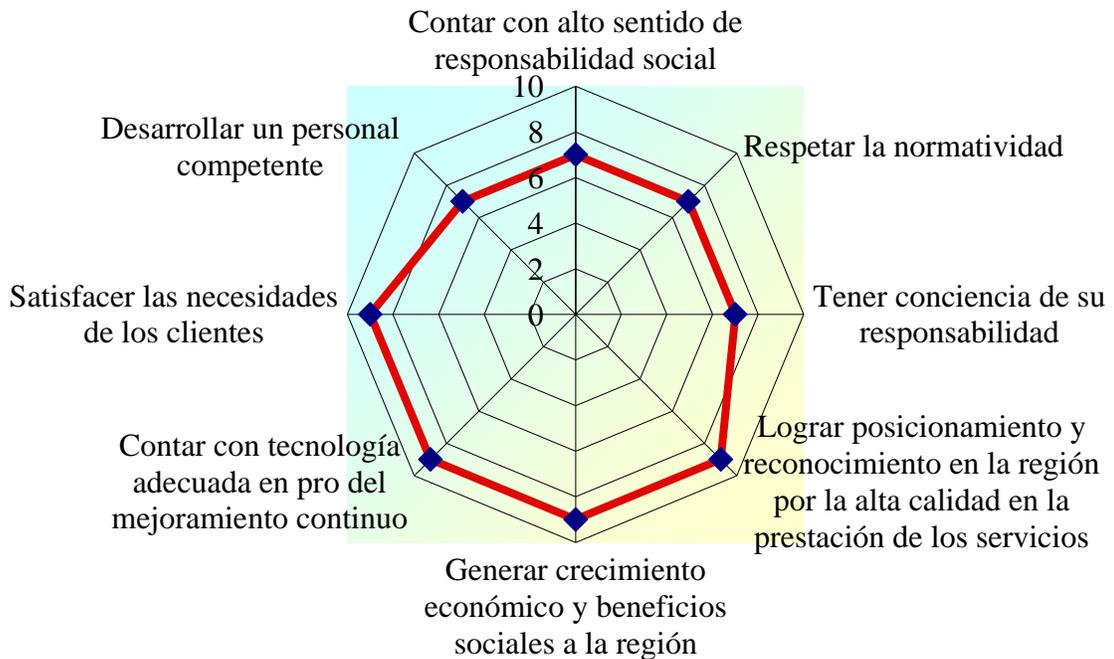


Ilustración 8. Competencia orientación al cliente.

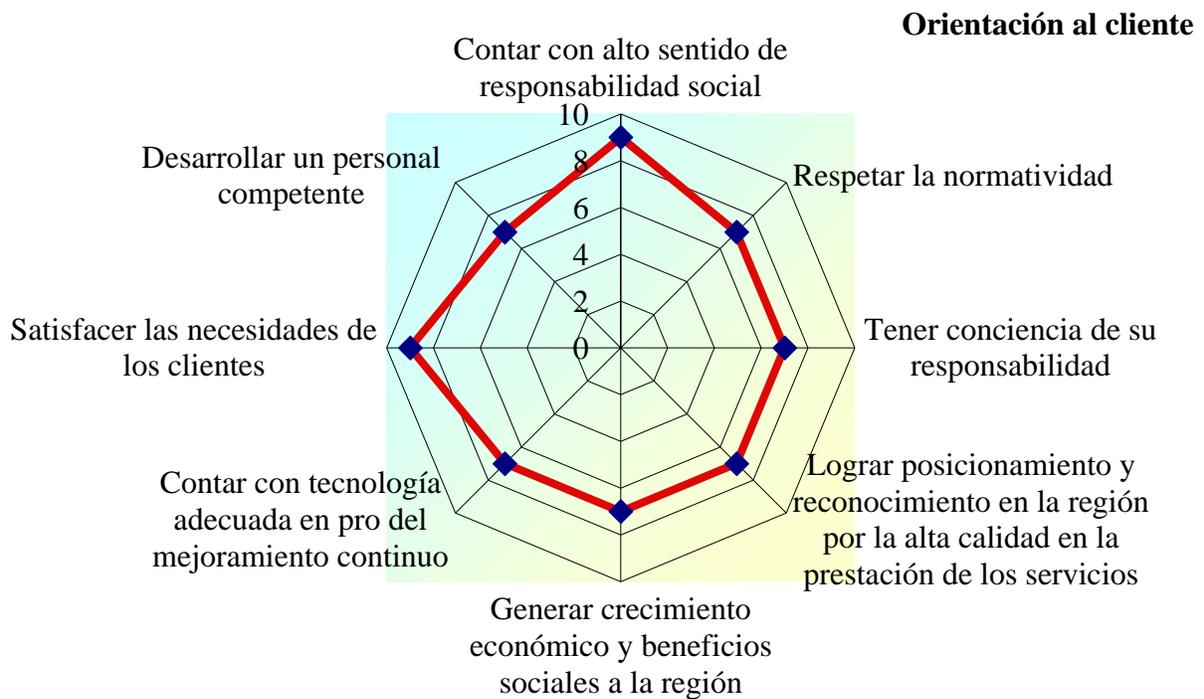
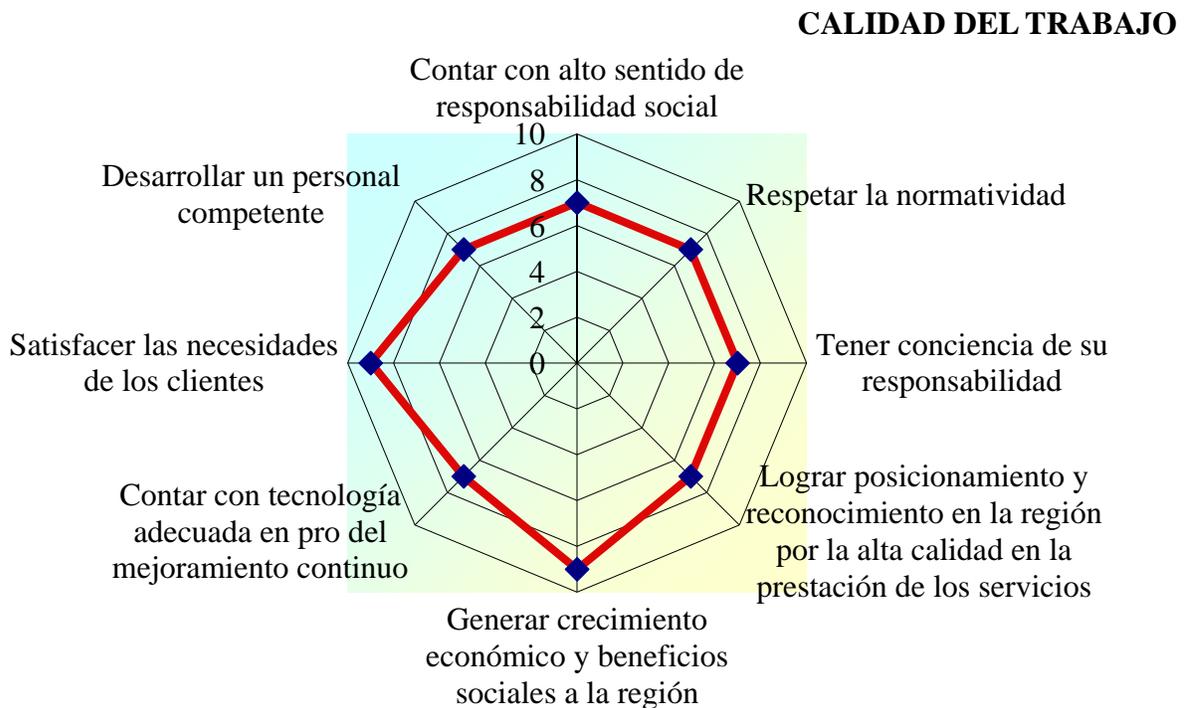


Ilustración 7. Competencia calidad del trabajo.



4.3 Describir los perfiles de cargos y funciones acorde al direccionamiento estratégico de la organización

Para lograr este objetivo, en un formato se relacionan los elementos cruciales recolectados de cada cargo en la Academia de conducción Colombia.

Este formato, tiene elementos como identificación del cargo, con ítems como nombre del cargo, localización, área, cargo de superior inmediato y fecha de actualización. A continuación, se encuentran las relaciones de trabajo (internas y externas), respondiendo preguntas como “con quién” “para qué” y con qué frecuencia se desarrollan este tipo de relaciones. Sigue la misión u objetivo del cargo, en donde se especifica el propósito de ese cargo en la organización, así como las dimensiones personales y económicas, en las cuales se establece el número de personas directas e indirectas a cargo.

Como parte focal del formato, están las actividades para ejecutar y su periodicidad (diaria, semanal, mensual, ocasional y permanente), lo que facilita un buen funcionamiento en la organización, tanto interno como externo. Las funciones están descritas de acuerdo a lo que recomiendan los especialistas en el tema, verbo + objeto + condición, donde el verbo debe ir en infinitivo y señala la acción precisa que debe ser ejecutada por la persona, el objeto describe el elemento o al sujeto sobre el que recae la acción y la condición corresponde al enunciado que describe la forma, el criterio o el contexto que debe ser considerado en el cumplimiento de la acción, aplica como parámetro de calidad.

Continúa la descripción de la naturaleza de la responsabilidad, las decisiones que se toman por sí mismo, las decisiones que se toman consultando al superior inmediato y la solución de situaciones complejas. Se especifica, aspectos como la educación, formación, experiencia y habilidades que requiere el cargo, insumo valioso en los procesos de selección

y vinculación de personal al tener establecido el perfil de cargo para la organización en futuras contrataciones. Por último pero no menos importante, el formato propuesto contempla las condiciones de trabajo, donde se detalla los riesgos, el ambiente y los esfuerzos a realizar durante la jornada laboral.

La tabla 4, presenta el cargo de gerente como ejemplo de la descripción que se realiza de cada uno de los cargos una vez efectuados los análisis de la información recolectada mediante fuentes primarias, secundarias y el benchmarking.

Tabla 4. Formato descripción de cargo Gerente.

	Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones Academia de Conducción Colombia. Popayán, Cauca.		
	Descripción de cargos	Versión: 1	Fecha de aplicación: 30/05/2022

DESCRIPCIÓN DE CARGO				
1.IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO		:	Gerente	
LOCALIZACIÓN/ CIUDAD		:	Academia de conducción Colombia / Popayán	
DEPARTAMENTO/ ÁREA		:	Directivo	
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		:	Junta directiva	
FECHA ACTUALIZACIÓN		:		
1. RELACIONES DE TRABAJO				
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA	
			Permanente	Ocasional

RELACIONES EXTERNAS	Ministerio de transporte	Certificación de licencias		X	
	Ministerio de educación	Operatividad en la academia		X	
	Proveedores	Suministro de bienes y servicios		X	
	Escuelas automovilísticas	Alianzas estratégicas			X
RELACIONES INTERNAS	Trabajadores	Funcionamiento organizacional	X		

2. MISIÓN / OBJETIVO DEL CARGO

Planear, dirigir y supervisar el funcionamiento de la academia de conducción Colombia, a través del direccionamiento estratégico establecido.

3. DIMENSIONES

DIMENSIONES PERSONALES:

NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO	Con una X, seleccione el intervalo que se ajusta
0	
1-3	X
4-6	
7-10	
11-15	
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO	Con una X, seleccione el intervalo que se ajusta
0	
1-20	X
21-70	

DIMENSIONES ECONÓMICAS: (Por año)

CONCEPTO	Valores en millones de pesos
Presupuesto de Gastos	\$200'000.000
Presupuesto de Inversiones	\$100'000.000
Presupuesto de Ventas	\$900'000.000

Presupuesto de Cartera	\$300'000.000
4. SUPLENTE	
5. FUNCIONES / ACTIVIDADES	Periodicidad
- Administrar y optimizar los recursos económicos y financieros para conseguir los objetivos estipulados.	Diario
- Encontrar nuevas formas para capacitar a los trabajadores para mejorar la forma en la que desarrollan su cargo.	
- Atender quejas complejas de clientes externos y/o internos para brindar soluciones pertinentes.	Ocasional
- Analizar y decidir en la selección de personal con el fin de ingresar personal capacitado.	
- Coordinar tareas administrativas para el buen funcionamiento de la academia.	Semanal
- Buscar nuevas alianzas estratégicas con el fin de expandir el mercado y la clientela.	Permanente
- Direccionar y organizar al personal para optimizar tiempo y recursos con relación a los objetivos estratégicos.	
- Estar actualizado en la información de los parámetros legales que necesita la organización.	
- Realizar pagos a proveedores por bienes y servicios adquiridos, según informes financieros.	Mensual
- Revisar y autorizar pago de nómina de acuerdo a los registros de asistencia e informes de administración.	
- Examinar a profundidad los informes presentados para evaluar el comportamiento de la organización.	
- Evaluar el desempeño de los trabajadores para evidenciar aspectos positivos y/o negativos, tratando siempre de mejorar.	
6. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD	
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO: Contrataciones, control en presupuesto y finanzas, modificaciones necesarias en métodos y procesos ya establecidos.	
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR INMEDIATO: Rango de presupuesto.	
SOLUCIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS: Complicaciones financieras, conflictos entre los trabajadores y/o clientes.	

7. EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y HABILIDADES			
Educación: Profesional en administración de empresas, economía y/o carreras afines, deseable con especialización en alta gerencia.			
Formación: En office, normatividad legal laboral, administración de personal, dirección y gestión financiera.			
Experiencia: 3 años en cargos directivos, en áreas administrativas, comerciales y/o financieras.			
Habilidades: Liderazgo, resolución de problemas, manejo de personal, trabajo bajo presión, comunicación oral y escrita, pensamiento estratégico y analítico.			
8. CONDICIONES DE TRABAJO			
	ALTO	MEDIO	BAJO
Ambiente de trabajo el cargo se realiza en ambiente cerrado		X	
Ambiente de trabajo el cargo se realiza en ambiente bien iluminado	X		
Ambiente de trabajo el cargo se realiza en ambiente bien ventilado		X	
Ambiente de trabajo mantiene contacto con agentes contaminantes			X
Riesgo el cargo está cometido a riesgo de accidente de trabajo:			X
Riesgo con posibilidad de ocurrencia:			
Esfuerzo el cargo exige un esfuerzo físico			X
Esfuerzo el cargo se realiza sentado	X		
Esfuerzo el cargo exige un grado de precisión manual			X
Esfuerzo el cargo exige un grado de precisión visual		X	
Herramientas de trabajo que requiere el cargo, para desempeñarse adecuadamente: Escritorio, equipo computacional, código nacional de transporte, herramientas ofimáticas			
9. OBSERVACIONES			
10. APROBACIÓN			
_____		_____	
JEFE INMEDIATO		DIRECTOR DE ÁREA	

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Elaborar el Manual de perfiles de cargos y funciones

Para la elaboración del manual, se precisa haber culminado los objetivos anteriores, porque se necesita toda la información recopilada, las definiciones y claridades sobre los cargos y puestos existentes en la Academia de conducción Colombia, logradas por medio de diferentes técnicas, metodologías, elaboración de formatos y benchmarking, entre otros.

El Manual de perfiles de cargos y funciones, una vez aprobado por la organización, debe ser compartido e informado con todos los trabajadores de la organización, para que cada uno de ellos independientemente en qué cargo se está desempeñando, lo logre de la mejor manera y de esta forma, evitar complicaciones en el ambiente laboral, al contrario, que sea un espacio donde todos cumplen sus funciones y nadie debería estar sin trabajar o con sobrecarga laboral para recuperar lo que no se hace. También, tener claridad en las interrelaciones entre niveles jerárquicos.

El manual, contiene elementos esenciales para conocer la organización y su funcionamiento, tales como la reseña histórica de la academia, misión y visión organizacional, política de calidad, las competencias organizacionales y la descripción de los cargos; haciendo énfasis en el último ítem mencionado, ya que es la base para que el área de talento humano se desarrolle de la mejor manera, asimismo como la eficacia y eficiencia en la organización a través de sus resultados.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se realiza un diagnóstico del área de gestión humana de la Academia de Conducción Colombia y se evidencia que funge como una oficina administrativa siguiendo los aspectos de ley, no cuenta con un manual de perfiles de cargos y funciones donde se especifiquen las habilidades, conocimientos y destrezas de cada trabajador que definen sus actividades en el puesto de trabajo.

Se elabora el manual de perfiles de cargos y funciones de los cuatro cargos de la organización, teniendo en cuenta todo el personal que labora en la academia, donde se establece la identificación del cargo, misión del cargo, responsabilidades, competencias, formación académica, conocimientos, habilidades técnicas y experiencia laboral.

La ejecución de la práctica profesional en la Academia de conducción Colombia, es de gran importancia tanto para la practicante como para la organización. Por un lado, la practicante afianza los conocimientos acumulados a lo largo de la carrera profesional, específicamente en gestión del talento humano, teniendo en cuenta que el manual de los perfiles de cargos y funciones es la base de todos los procedimientos para la gestión de esta área. Por otro lado, para la organización contar con este insumo, contribuye a una mejor gestión y un adecuado clima laboral que cuide el activo más valioso, los trabajadores.

La práctica contribuye al perfeccionamiento de las habilidades del futuro profesional a través de la aplicación de técnicas para la recolección y análisis de información, que permiten el logro de los resultados, en este caso, del diseño del manual de los perfiles de cargos y funciones de la Academia de conducción Colombia.

Procedimientos como la selección y contratación de personal puede ser más eficientes al tener definidos de forma clara los cargos y los requisitos necesarios para aplicar a estos, permitiendo un análisis efectivo por ambas partes.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la academia adoptar el manual de perfiles de cargos y funciones para el mejoramiento continuo de la organización. Adicionalmente, realizar una socialización del manual.

Se recomienda implementar un programa de capacitaciones, en donde se tenga en cuenta los siguientes temas:

- Direccionamiento estratégico de la academia.
- Competencias organizacionales de la academia.
- Procesos y procedimientos.
- Funciones laborales.
- Calidad.

6. Referencias bibliográficas

- Academia de conducción Colombia (2019). *Documento de soporte direccionamiento estratégico*.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencia*. Editores Granica.
- Besseyre Des Horts (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editores Deusto.
- Bohlander, G. (2012). *Administración de los recursos humanos*. Cengage Learning Editores.
- Dessler G. (1994). *Administración de personal*. Editorial Pearson.
- Dessler G. (2004). *Administración de los recursos humanos*. Editorial Pearson.
- Espitia Cobos Sandra patricia (2019). *Diseño del área de gestión humana en el centro de enseñanza los profesionales del volante S.A.S*. Universidad autónoma de occidente, Santiago de Cali.
- Garcia M, Murillo G, González C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Programa editorial.
- Herrera H. (2007). *Importancia de los manuales administrativos*.
- Koontz H. Weirich H (2009). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Editorial McGraw-Hill.
- López L. (2020). *Diseño de un sistema de control interno para a empresa CEA Instrunorte S.A.S*. Universidad Libre, Cúcuta.
- Rodriguez J (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (4ta. Edición)*. Cengage Learning Editores.

Simon L. Dolan, Garcia, Richley (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Editorial Pearson.

Anexos

Anexo 1. Formato de observación directa.

	<p>Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones Academia de Conducción Colombia. Popayán, Cauca.</p>		
Guía de observación directa	Versión: 1	Fecha de aplicación: 04/02/2022	Pág. 1 de 1.

Fecha:		Organización:	
Hora inicial:	Hora final:	Puesto de trabajo:	
Titular:		Código de registro:	
HORA	DESCRIPCIÓN	ANOTACIONES DEL INVESTIGADOR	

Anexo 2. Cuestionario descripción de cargos

	<p style="text-align: center;">Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones Academia de Conducción Colombia. Popayán, Cauca.</p>		
Cuestionario descripción de cargos	Versión: 1	Fecha de aplicación: 4/03/2022	Pág. 1 de 6.

1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

- **Género:** F ____ M ____
- **Edad:** _____
- **Lugar de nacimiento:** _____
- **Estado civil:** Soltero(a) __ Casado(a) __ Divorciado(a) __ Viudo(a) __ Unión libre __
- **Hijos:** No ____ Sí ____ ¿cuántos? _____
- **Nivel de escolaridad:**
 - Primaria: _____ Secundaria: _____ Bachiller: _____
 - Técnico(a): ____ Énfasis: _____
 - Tecnólogo(a): ____ Énfasis: _____
 - Pregrado: ____ Especifique: _____
 - Posgrado: ____ Especifique: _____
 - Otro: ____ Especifique: _____

2. VARIABLES SOCIALES:

- **Estrato socioeconómico:** 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____
- **Lugar de vivienda:** _____ ¿con quién? _____
- **Rol familiar:** Padre: ____ Madre: ____ Esposo(a): ____ Hermano(a): ____ Hijo(a): ____
Ninguno: ____ Otro: ____ ¿cuál? _____

3. ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO.

- **Lugar de trabajo:** _____
- **Jornadas de trabajo:**
 - a. De: _____ a: _____ (días)
 - b. De: _____ a: _____ (horas)
 - c. De: _____ a: _____ (horas)

- **Tiempo laborando:** _____
- **Nombre del cargo:** _____
- **Nombre de su jefe inmediato y el nombre del cargo que él desempeña:**
Nombre: _____
Cargo: _____
- **¿Cuáles son los resultados que se obtienen con su trabajo?**

- **¿Presenta informes como parte de su trabajo? ¿En qué momento los prepara?**

- **¿La empresa ha realizado algún tipo de capacitación?**
Sí ____ No ____
Especifique: _____

4. MATERIALES Y EQUIPOS:

Enumere los materiales, equipos, maquinarias y/o herramientas que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones de su puesto.

EQUIPO

PROMEDIO DE HORAS DE USO

5. DIMENSIONES	
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO	Con una X, seleccione el intervalo que se ajusta a su cargo
0	
1 –3	
4 –6	
7 – 9	
10 en adelante	

NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO	Con una X, seleccione el intervalo que se ajusta a su cargo				
0					
1 – 20					
21 –70					
DIMENSIONES ECONÓMICAS: (Por año)					
CONCEPTO			VALORES EN MILES DE PESOS		
Presupuesto de Gastos					
Presupuesto de Inversiones					
Presupuesto de Ventas					
Presupuesto de Cartera					
6. RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA		
			Permanente	Ocasional	Esporádica
RELACIONES EXTERNAS					
RELACIONES INTERNAS					
7. DETALLES DEL CARGO QUE EJECUTA					
MISIÓN / OBJETIVO DEL CARGO:					
8. TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO					
				Diarias	
				Semanales	

	Mensuales
	Anuales
9. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD	
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO:	
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR INMEDIATO:	
SOLUCIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS:	

10. CONDICIONES DE TRABAJO:

a. Indique con una “x” si en su ambiente de trabajo se dan una o más de las siguientes condiciones (De forma constante, alto, medio y/o bajo):

- Ruido _____
- Exposición al sol y lluvia _____
- Humedad _____
- Calor excesivo _____
- Temperaturas bajas _____
- Iluminación deficiente _____
- Polvo _____
- Malos olores _____
- Otro: _____ Especifique: _____

b. Indique con una “x” los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas:

- Caídas _____
- Golpes _____
- Accidentes de tránsito _____
- Quemaduras _____
- Cortaduras _____
- Mutilaciones _____
- Agresiones físicas _____
- Agresiones verbales _____

- Choques eléctricos _____
- Envenenamientos _____
- Otro: _____ Especifique: _____

c. Indique con una “x” cómo realiza la mayor parte de su trabajo y en qué porcentaje de la jornada laboral:

- Sentado _____
- De pie _____
- Caminando _____
- Manejando _____
- Máquina o PC _____
- Mostrador _____
- Otro: _____ Especifique: _____

d. Indique con una “x” los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

- Atención visual prolongada _____
- Atención auditiva prolongada _____
- Manejar largas distancias _____
- Levantar y transportar objetos pesados _____
- Conversaciones prolongadas _____
- Caminar largas distancias _____
- Otro: _____ Especifique: _____

e. Indicar con una “x” el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

- Elaboración de presupuestos _____
- Redactar informes _____
- Aplicación de métodos pedagógicos _____
- Dominio de tecnologías informáticas _____
- Interacción con muchas personas _____
- Toma de decisiones _____
- Otro: _____ Especifique: _____

11. CUALIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Describa los tipos de trabajos o experiencias previas que son necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo:

b. ¿Cuánta experiencia previa se requiere?

c. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?

d. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?

e. ¿Existe alguna habilidad física especial que se requiera en el trabajo?

f. ¿Requiere de alguna licencia, permiso, registro especial para poder desempeñar el trabajo?

Anexo 3. Entrevista semiestructurada Gerente

	Diseño del Manual de Perfiles de Cargos y Funciones Academia de Conducción Colombia. Popayán, Cauca.		
Entrevista semiestructurada Gerente	Versión: 1	Fecha de aplicación: 1/05/2022	Pág. 1 de 5.

1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

- **Género:** F ____ M ____
- **Edad:** _____
- **Lugar de nacimiento:** _____
- **Estado civil:** Soltero(a) __ Casado(a) __ Divorciado(a) __ Viudo(a) __ Unión libre ____
- **Hijos:** No __ Sí __ ¿cuántos? _____
- **Nivel de escolaridad:**
 - Primaria: _____ Secundaria: _____ Bachiller: _____
 - Técnico(a): _____ Énfasis: _____
 - Tecnólogo(a): _____ Énfasis: _____
 - Pregrado: _____ Especifique: _____
 - Posgrado: _____ Especifique: _____
 - Otro: _____ Especifique: _____

2. VARIABLES SOCIALES

- Estrato socioeconómico: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____
- Lugar de vivienda: _____ ¿con quién? _____
- Rol familiar: Padre: ____ Madre: ____ Esposo(a): ____ Hermano(a): ____ Hijo(a): ____
Ninguno: ____ Otro: ____ ¿cuál? _____

3. ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO

- Lugar de trabajo: _____
- Jornadas de trabajo:
 - a. De: _____ a: _____ (días)
 - b. De: _____ a: _____ (horas)
 - c. De: _____ a: _____ (horas)
- Tiempo laborando: _____
- Nombre del cargo: _____
- Nombre de su jefe inmediato y el nombre del cargo que él desempeña:
Nombre: _____
Cargo: _____
- ¿Cuáles son los resultados que se obtienen con su trabajo?

- ¿Presenta informes como parte de su trabajo? ¿En qué momento los prepara?

- ¿La empresa ha realizado algún tipo de capacitación?
Sí ____ No ____

Especifique:

4. MATERIALES Y EQUIPOS:

Enumere los materiales, equipos, maquinarias y/o herramientas que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones de su puesto.

EQUIPO**PROMEDIO DE HORAS DE USO**

5. DIMENSIONES

- ¿Cuántas personas directas e indirectas a cargo tiene?
- ¿Cuál es el presupuesto que se tiene para gastos, inversiones, ventas y cartera?

6. RELACIONES DE TRABAJO

- ¿Cuáles son las relaciones internas y externas que maneja en la organización y con qué frecuencia? ¿Quiénes son?

7. DETALLES DEL CARGO QUE EJECUTA.

- ¿Cuál es la misión u objetivo de su cargo?
- ¿Cuáles son las tareas más significativas que realiza y en qué periodicidad?

8. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

- ¿Cuáles son las decisiones que se toman por sí mismo?
- ¿Cómo soluciona las situaciones complejas?

9. CONDICIONES DE TRABAJO:

- a. Indique con una "x" si en su ambiente de trabajo se dan una o más de las siguientes condiciones (De forma constante, alto, medio y/o bajo):

- Ruido _____
- Exposición al sol y lluvia _____
- Humedad _____
- Calor excesivo _____
- Temperaturas bajas _____
- Iluminación deficiente _____
- Polvo _____
- Malos olores _____
- Otro: _____ Especifique: _____

- b. Indique con una "x" los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas:

- Caídas _____
- Golpes _____
- Accidentes de tránsito _____
- Quemaduras _____

- Cortaduras _____
- Mutilaciones _____
- Agresiones físicas _____
- Agresiones verbales _____
- Choques eléctricos _____
- Envenenamientos _____
- Otro: _____ Especifique: _____

c. Indique con una “x” cómo realiza la mayor parte de su trabajo y en qué porcentaje de la jornada laboral:

- Sentado _____
- De pie _____
- Caminando _____
- Manejando _____
- Máquina o PC _____
- Mostrador _____
- Otro: _____ Especifique: _____

d. Indique con una “x” los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

- Atención visual prolongada _____
- Atención auditiva prolongada _____
- Manejar largas distancias _____
- Levantar y transportar objetos pesados _____
- Conversaciones prolongadas _____
- Caminar largas distancias _____
- Otro: _____ Especifique: _____

e. Indicar con una “x” el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

- Elaboración de presupuestos _____
- Redactar informes _____
- Aplicación de métodos pedagógicos _____
- Dominio de tecnologías informáticas _____
- Interacción con muchas personas _____
- Toma de decisiones _____
- Otro: _____ Especifique: _____

10. CUALIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Describa los tipos de trabajos o experiencias previas que son necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo:

b. ¿Cuánta experiencia previa se requiere?

c. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?

d. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?

e. ¿Existe alguna habilidad física especial que se requiera en el trabajo?

f. ¿Requiere de alguna licencia, permiso, registro especial para poder desempeñar el trabajo?
