



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA DEPENDENCIA MUNICIPAL, ENCARGADA DE LA  
REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**Ingrid Natalia Hernández Romero**

Asesorado por el Ing. Eduardo Mérida Arias

Guatemala, septiembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL, ENCARGADA DE LA  
REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**INGRID NATALIA HERNÁNDEZ ROMERO**

ASESORADO POR EL ING. EDUARDO MÉRIDA ARIAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



### FACULTAD DE INGENIERÍA

#### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| DECANO:     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos    |
| VOCAL I:    | Inga. Glenda Patricia García Soria |
| VOCAL II:   | Lic. Amahán Sánchez Álvarez        |
| VOCAL III:  | Ing. Julio David Galicia Celada    |
| VOCAL IV:   | Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz     |
| VOCAL V:    | Br. Elisa Yazminda Vides Leiva     |
| SECRETARIA: | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas   |

#### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

|              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| DECANO:      | Ing. Sydney Alexander Samuels Milson |
| EXAMINADORA: | Inga. Alba Elena Baldelomar Rivera   |
| EXAMINADOR:  | Ing. César Ernesto Urquizú Rodas     |
| EXAMINADOR:  | Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel  |
| SECRETARIO:  | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco   |

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL, ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en noviembre de 2005.

Ingrid Natalia Hernández Romero

Guatemala, 10 de agosto de 2006.

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director de Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Ingeniero:

Por este medio manifiesto que en mi calidad de asesor tengo el agrado de presentar a usted el trabajo de graduación de la estudiante Ingrid Natalia Hernández Romero, titulado **PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**. Previo a optar al examen público en la carrera de Ingeniería Industrial.

Dicho trabajo se ha asesorado y revisado, considerando que llena los requisitos satisfactoriamente, para lo cual recomiendo se sirva dar el visto bueno para que el presente trabajo sea presentado ante las máximas autoridades de la Facultad.

Agradeciendo su atención a la presente, me suscribo de usted, muy atentamente.

---

Ing. Eduardo Mérida Arias.

## **ACTO QUE DEDICO A**

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>DIOS</b>          | Porque eres lo más importante en mi vida, la fuerza que me impulsa, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. |
| <b>MI MAMÁ</b>       | Ana Margarita Romero Hernández.<br>Por todo su esfuerzo y por enseñarme a ir más allá de las metas propuestas.                   |
| <b>MI PAPÁ</b>       | Óscar Alberto Hernández Prado.<br>Por su amor y comprensión, por enseñarme que se puede ser padre y amigo a la vez.              |
| <b>MIS HERMANOS</b>  | Óscar, Carmen y Eunice, por su apoyo incondicional; les agradezco los consejos, el afecto y la ayuda.                            |
| <b>MIS SOBRINOS</b>  | Andresito y Sebastián, con todo mi cariño.   |
| <b>MIS ABUELITOS</b> | Por cuidarme desde el cielo, Dios los bendiga.   |
| <b>MIS AMIGOS</b>    | Son más que importantes en mi vida, y les estoy eternamente agradecida por acompañarme día a día.                                |

En especial a mi esposo, Edgar Estuardo Escobar Prado, por su amor y apoyo durante todos estos años; no lo habría logrado sin ti, te amo.

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por su trabajo cotidiano y por su dedicación para que nuestra institución se distinga con luz propia.

# ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>         | VII  |
| <b>LISTA DE SÍMBOLOS</b>               | IX   |
| <b>GLOSARIO</b>                        | XI   |
| <b>RESUMEN</b>                         | XV   |
| <b>OBJETIVOS</b>                       | XVII |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                    | XIX  |
| <br>                                   |      |
| <b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>       | 1    |
| 1.1    Reorganización Administrativa   | 1    |
| 1.1.1    Definición                    | 1    |
| 1.1.2    Finalidad                     | 1    |
| 1.2    Organización                    | 2    |
| 1.2.1    Concepto                      | 2    |
| 1.2.2    Tipos de organización         | 3    |
| 1.2.3    Principios                    | 10   |
| 1.2.3.1    Del objetivo                | 11   |
| 1.2.3.2    Especialización             | 11   |
| 1.2.3.3    Jerarquía                   | 11   |
| 1.2.3.4    Autoridad y responsabilidad | 12   |
| 1.2.3.5    Unidad de mando             | 12   |
| 1.2.3.6    Difusión                    | 12   |
| 1.2.3.7    Tramo de control            | 12   |
| 1.2.3.8    Coordinación                | 13   |
| 1.2.3.9    Continuidad                 | 13   |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 1.2.4     | Departamentalización                           | 14        |
| 1.2.5     | Delegación, descentralización y centralización | 15        |
| 1.2.6     | Diseño organizacional                          | 15        |
| 1.2.6.1   | Enfoques                                       | 16        |
| 1.2.6.2   | Estructura organizacional                      | 18        |
| 1.2.7     | Técnicas y herramientas                        | 22        |
| 1.3       | Organigramas                                   | 24        |
| 1.3.1     | Finalidad                                      | 26        |
| 1.3.2     | Funciones                                      | 26        |
| 1.3.3     | Ventajas                                       | 27        |
| 1.3.4     | Desventajas                                    | 28        |
| 1.3.5     | Clasificación                                  | 28        |
| 1.4       | Cambio organizacional                          | 31        |
| 1.4.1     | Proceso de cambio                              | 31        |
| 1.4.2     | Fuerzas de cambio                              | 33        |
| 1.4.2.1   | Fuerzas internas                               | 33        |
| 1.4.2.2   | Fuerzas externas                               | 34        |
| 1.4.3     | Inercia organizacional y resistencia al cambio | 34        |
| 1.4.3.1   | Técnicas para reducir la resistencia           | 35        |
| 1.4.3.2   | Técnicas para manejar el cambio                | 37        |
| <b>2.</b> | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                        | <b>42</b> |
| 2.1       | Descripción de la institución                  | 42        |
| 2.2       | Misión   | 42        |
| 2.3       | Visión   | 42        |
| 2.4       | Denominación                                   | 43        |
| 2.4.1     | Principios                                     | 43        |
| 2.4.2     | Objetivos                                      | 43        |
| 2.5       | Actividades que realiza                        | 44        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 2.6       | Naturaleza de la institución                            | 44        |
| 2.6.1     | Base legal de la competencia y jurisdicción             | 44        |
| 2.6.2     | Demanda local   | 45        |
| 2.6.3     | Campo de acción   | 45        |
| 2.6.4     | Requisitos de ingreso                                   | 46        |
| 2.6.5     | Pensum de estudios requerido                            | 46        |
| 2.6.6     | Procesos y procedimientos administrativos y operativos  | 49        |
| 2.6.7     | Vehículos, equipo y accesorios                          | 50        |
| 2.6.8     | Proyectos de modernización                              | 52        |
| 2.7       | Estructura organizativa                                 | 54        |
| 2.7.1     | Organigrama general                                     | 54        |
| 2.7.2     | Organigramas específicos                                | 55        |
| <b>3.</b> | <b>DESARROLLO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> | <b>67</b> |
| 3.1       | Análisis de puestos                                     | 67        |
| 3.1.1     | Definición  | 67        |
| 3.1.2     | Importancia   | 67        |
| 3.1.3     | Atribuciones del analista                               | 68        |
| 3.1.4     | Estructura  | 68        |
| 3.1.4.1   | Áreas de requisitos                                     | 68        |
| 3.1.5     | Etapas  | 69        |
| 3.2       | Descripción de puestos                                  | 71        |
| 3.2.1     | Definición  | 71        |
| 3.2.2     | Importancia   | 71        |
| 3.2.3     | Clasificación   | 71        |
| 3.2.4     | Normas generales  | 71        |
| 3.2.5     | Tipos de información                                    | 71        |
| 3.2.5.1   | Actividades del puesto                                  | 71        |
| 3.2.5.2   | Comportamiento humano                                   | 74        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 3.2.5.3   | Maquinaria y equipo                                       | 74        |
| 3.2.5.4   | Criterios de desempeño                                    | 74        |
| 3.2.5.5   | Contexto del puesto                                       | 74        |
| 3.2.5.6   | Requerimientos humanos                                    | 75        |
| 3.3       | Pasos para realizar un análisis y descripción de puestos  | 75        |
| 3.4       | Obtención de la información                               | 77        |
| 3.4.1     | Métodos de análisis y descripción de puestos              | 77        |
| 3.4.1.1   | Características   | 77        |
| 3.4.1.2   | Ventajas y desventajas                                    | 81        |
| 3.4.2     | Cuestionario  | 83        |
| 3.4.3     | Formato de presentación                                   | 84        |
| 3.5       | Procesos que alimenta o información que facilita          | 85        |
| 3.5.1     | Base de datos de recursos humanos                         | 85        |
| 3.5.2     | Reclutamiento   | 85        |
| 3.5.3     | Perfiles de selección                                     | 86        |
| 3.5.4     | Compensación y administración de salarios                 | 86        |
| 3.5.5     | Evaluación de desempeño                                   | 86        |
| 3.5.6     | Capacitación  | 87        |
| 3.5.7     | Asignación completa de responsabilidades                  | 87        |
| <b>4.</b> | <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b> | <b>89</b> |
| 4.1       | Redefinición de funciones                                 | 89        |
| 4.2       | Creación o supresión de puestos                           | 91        |
| 4.3       | Asignación de atribuciones                                | 95        |
| 4.4       | Organigramas propuestos                                   | 100       |
| 4.4.1     | Organigrama general                                       | 100       |
| 4.4.2     | Organigramas específicos                                  | 101       |
| 4.5       | Descripción de puestos propuesto                          | 108       |
| 4.5.1     | Identificación del puesto                                 | 108       |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 4.5.2     | Atribución principal                             | 108        |
| 4.5.3     | Tareas y responsabilidades                       | 108        |
| 4.5.4     | Relaciones de coordinación                       | 109        |
| 4.5.5     | Requisitos                                       | 109        |
| 4.5.6     | Supervisión                                      | 109        |
| 4.6       | Prácticas de los empleados                       | 169        |
| 4.6.1     | Normas de observancia por parte de los empleados | 169        |
| 4.6.1.1   | Reglamento interno                               | 169        |
| 4.6.1.2   | Indumentaria                                     | 171        |
| 4.6.1.3   | Procedimientos                                   | 172        |
| 4.6.1.4   | Políticas  | 175        |
| 4.6.2     | Capacitación                                     | 176        |
| 4.7       | Manualización del trabajo                        | 177        |
| 4.8       | Política salarial                                | 179        |
| <b>5.</b> | <b>SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO</b>                | <b>183</b> |
| 5.1       | Supervisiones internas                           | 183        |
| 5.2       | Auditorías administrativas externas              | 184        |
| 5.3       | Capacitación / actualización                     | 186        |
| 5.4       | Retroalimentación del proceso de implementación  | 187        |
|           | <b>CONCLUSIONES</b>                              | <b>189</b> |
|           | <b>RECOMENDACIONES</b>                           | <b>193</b> |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                              | <b>195</b> |
|           | <b>APÉNDICE</b>                                  | <b>197</b> |



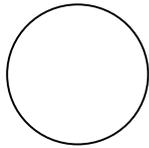
# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | Organización Lineal o Militar                       | 4  |
| 2  | Organización Funcional o de Taylor                  | 5  |
| 3  | Organización Lineo Funcional                        | 7  |
| 4  | Organización Staff                                  | 8  |
| 5  | Organización por Comités                            | 9  |
| 6  | Ejemplo Organigrama Vertical                        | 29 |
| 7  | Ejemplo Organigrama Horizontal                      | 30 |
| 8  | Ejemplo Organigrama Escalar                         | 30 |
| 9  | Ejemplo Organigrama Circular o Concéntrico          | 31 |
| 10 | Áreas de Capacitación y Horas Requeridas            | 46 |
| 11 | Organigrama General                                 | 54 |
| 12 | Organigrama de Superintendencia                     | 55 |
| 13 | Organigrama de Responsabilidad Profesional          | 55 |
| 14 | Organigrama de Subdirección                         | 56 |
| 15 | Organigrama de Jefatura de Servicios                | 56 |
| 16 | Organigrama de Secretaría Específica Operativa      | 57 |
| 17 | Organigrama de Secretaría Específica Administrativa | 57 |
| 18 | Organigrama de Secretaría Específica Técnica        | 58 |
| 19 | Organigrama de Intendencia de Operaciones           | 58 |
| 20 | Organigrama de Análisis y Planificación             | 59 |
| 21 | Organigrama de Edición                              | 59 |

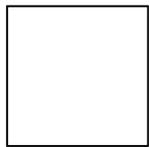
|    |  |     |
|----|--|-----|
| 22 | Organigrama de Transmisiones                                   | 60  |
| 23 | Organigrama de Intendencia de Tránsito                         | 60  |
| 24 | Organigrama de Transporte Colectivo                            | 61  |
| 25 | Organigrama de Cepos y Grúas                                   | 61  |
| 26 | Organigrama de Delegación 1                                    | 62  |
| 27 | Organigrama de Delegación 2                                    | 62  |
| 28 | Organigrama de Ejes e Infracciones                             | 63  |
| 29 | Organigrama de Revisiones                                      | 63  |
| 30 | Organigrama de Academia  | 64  |
| 31 | Organigrama de Informática                                     | 64  |
| 32 | Organigrama de Logística                                       | 65  |
| 33 | Formato de presentación de la descripción de puestos propuesta | 84  |
| 34 | Organigrama General Propuesto                                  | 100 |
| 35 | Organigrama de Dirección General propuesto                     | 101 |
| 36 | Organigrama de Subdirección Propuesto                          | 101 |
| 37 | Organigrama de Jefatura de Servicios Propuestos                | 102 |
| 38 | Organigrama de Academia Propuesto                              | 102 |
| 39 | Organigrama de Secretaría Específica Administrativa Propuesto  | 103 |
| 40 | Organigrama de Secretaría Específica Operativa Propuesto       | 103 |
| 41 | Organigrama de Secretaría Específica Técnica Propuesto         | 104 |
| 42 | Organigrama de Logística Propuesto                             | 104 |
| 43 | Organigrama de Informática Propuesto                           | 105 |
| 44 | Organigrama de Atención Al Vecino Propuesto                    | 105 |
| 45 | Organigrama de Intendencia de Operaciones Propuesto            | 106 |
| 46 | Organigrama de Intendencia de Tránsito Propuesto               | 106 |
| 47 | Organigrama de Grupo SAR Propuesto                             | 107 |
| 48 | Organigrama de Grupo Nocturno Propuesto                        | 107 |
| 49 | Procedimiento de Apoyo a Unidades                              | 173 |
| 50 | Procedimiento de Retiro de Chatarra                            | 174 |

## LISTA DE SÍMBOLOS



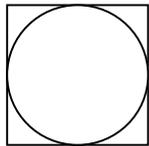
### **Operación**

Ocurre cuando una actividad se transforma intencionalmente para un fin determinado.



### **Inspección**

Ocurre cuando una actividad se somete a examen para determinar su conformidad, de acuerdo con una norma o estándar.



### **Combinado**

Ocurre cuando se realiza de manera simultánea una operación y una inspección.



## GLOSARIO

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Alcoholímetro</b> | Instrumento que mide el nivel de alcohol que circula en el organismo de una persona, presente en el aire que se expira a través del aliento.                 |
| <b>Batón</b>         | Bastón policial para uso defensivo.  |
| <b>Cepo</b>          | Equipo que se adosa a uno de los neumáticos de un vehículo, con el fin de inmovilizarlo.   |
| <b>Chapa</b>         | Placa con número de identificación colocada en la camisa del uniforme de los agentes de tránsito.  |
| <b>Cucarda</b>       | Es una divisa compuesta por cintas de colores fruncidas, colocadas en un sombrero. Emblema colocado en el quepi, una solapa.                                 |
| <b>Deontología</b>   | Disciplina que enseña sobre áreas de la moral y ética en la interacción de una persona con otros individuos de su misma especie.                             |
| <b>Guatecompras</b>  | Mercado electrónico de la República de Guatemala, herramienta que a través de Internet permite llevar a cabo los procesos de compra de contratación pública. |

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Orden cerrado</b> | La ejecución ordenada, precisa y simultánea de movimientos tendientes a crear destreza, coordinación; acostumar al individuo a responder al impulso del Comando y promover el espíritu de trabajo en equipo, para promover y direccionar patrones de conducta al crear y desarrollar habilidades como la disciplina, el respeto, la obediencia y el trabajo en equipo. |
| <b>Psicometría</b>   | Es la ciencia de la medida de los aspectos psicológicos de una persona, tales como conocimiento, habilidades, capacidades, o personalidad.   |
| <b>Quepi</b>         | Sombrero o gorra que forma parte del uniforme del agente de tránsito.  |
| <b>Siaf</b>          | Sistema de información administrativa y financiera, utilizado para llevar el control del gasto del presupuesto e ingresos, en instituciones públicas.  |
| <b>Tránsito</b>      | Es el desplazamiento de vehículos y personas a lo largo de las vías de circulación, bajo un sistema convencional de normas.  |
| <b>Tronkin</b>       | Sistema de comunicación radial que funciona a diferencia con varios canales, mediante el uso de repetidoras.   |

**Velocímetro**

Equipo utilizado para medir la velocidad a la que se conduce un vehículo a través de un radar de reconocimiento.



## **RESUMEN**

La estructura administrativa de las organizaciones, representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la organización. Una reorganización adecuada de los recursos humanos y físicos de las mismas, permite alcanzar los objetivos de las organizaciones.

En toda institución de servicio, siendo el caso de las dependencias responsables de la regulación del tránsito y ordenamiento vial, es necesario asegurar la organización de su principal recurso, el humano; viéndose obligadas a cambiar sus sistemas organizativos adaptándose a las nuevas situaciones que provoca el entorno actual.

Reorganización administrativa es el proceso mediante el cual una organización sea pública o privada, es reacomodada mediante la nueva asignación de recursos para atender la dinámica general de una sociedad.

Proveyendo una propuesta de reorganización administrativa, en una dependencia municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular, a través del análisis y la descripción de puestos, se logrará contar con personal calificado, con la persona idónea para cada puesto de trabajo y con un elevado grado de compromiso con la institución, con una organización debidamente estructurada, que permita continuar e incrementar su nivel de eficiencia, asegurando la calidad del servicio.

Al implementarse la reorganización administrativa en la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular, se requiere el cumplimiento

de las tareas y responsabilidades, relaciones de coordinación, normas y procedimientos, capacitación y supervisión.

La finalidad de la reorganización administrativa es ser la base para la aplicación de otros procesos, tales como manuales de procedimientos, programas de promoción e incentivos, programas de carrera en el área de tránsito, que aseguren el funcionamiento eficiente de la institución.

## OBJETIVOS

- **General**

Establecer las directrices para orientar un proceso de reorganización administrativa, de la dependencia municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular, con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente.

- **Específicos**

1. Organizar los puestos de trabajo en sus debidas áreas o direcciones, identificando los aspectos que deben ser mejorados, cambiados o eliminados, por medio del análisis y evaluación de la situación actual de la institución.
2. Realizar una descripción de puestos de trabajo que defina las funciones asignadas a cada uno de ellos, para evitar duplicidad de funciones y mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.
3. Lograr a través del análisis y descripción de puestos, alimentar los procesos de reclutamiento, selección, compensación, evaluación de desempeño y capacitación de personal.
4. Lograr la implementación de la nueva estructura organizativa y asignación de funciones, mediante la estandarización de

procedimientos y la definición clara de las actividades, identificando las posibles variables que puedan presentarse, así como el procedimiento a seguir para cada caso.

5. Conseguir el involucramiento de las personas relacionadas con los puestos de trabajo, por medio de la institucionalización y sensibilización de cada uno de los procesos y procedimientos administrativos y operativos.
6. Generar una aplicación de procesos y procedimientos correcta, para lograr el desarrollo y los resultados de los agentes en su trabajo, por medio de una capacitación permanente.
7. Establecer sistemas de actualización y seguimiento por medio de inspecciones internas y auditorías externas, como herramientas de control interno para fortalecer el esquema, sistema o programa a implementar.

## INTRODUCCIÓN

Debido al crecimiento del parque vehicular, tanto de los vecinos residentes de la ciudad, así como del tránsito proveniente del interior, que por diferentes razones se ven en la necesidad de circular por sus vías, las cuales están llegando al límite de su capacidad, por lo que cualquier incidente u obstáculo, primordialmente en sus ejes principales y sectores de mayor afluencia vehicular, se desborda en congestión en pocos segundos. Por lo anterior, se presenta la necesidad de una circulación en forma ordenada y segura, tanto para el conductor como para el peatón, por lo que las dependencias responsables de la regulación y ordenamiento vial, se ven obligadas a cambiar sus sistemas organizativos adaptándose a las nuevas situaciones que provoca el entorno actual.

La regulación del tránsito es una de las áreas de mayor absorción de recursos humanos, pues al personal que se requiere en el lugar donde se realizan los trabajos, hay que sumarle todo aquel que interviene en la capacitación, logística, y operatividad para llevar a cabo las tareas asignadas. Especial énfasis merece el personal que tiene relación directa con los usuarios de la vía en cuanto a autorizaciones y atención a denuncias específicas, además de la responsabilidad de todas las actividades inherentes al manejo del tránsito.

Teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la poca planificación anterior de las vías, la creciente tasa vehicular, la globalización y otros factores como los

tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, y específicamente en el tema de tránsito, el alto porcentaje de recursos humanos que maneja, genera una llamada de atención, la cual nos indica que requiere de cambios organizacionales constantes.

El presente trabajo de graduación contiene una descripción de los aspectos incluidos dentro de una propuesta de reorganización administrativa, aplicada en una dependencia municipal que se encarga de la regulación del tránsito vehicular, teniendo como objetivo principal, establecer el diseño de una estructura administrativa que responda a los requerimientos organizativos, así como a los diversos ambientes de trabajo y conductas laborales que deben observarse en cada caso.

La institución se ha diversificado ampliando su campo de operación, inicialmente en la regulación del tránsito en puntos conflictivos, y posteriormente en la imposición de infracciones, recuperación de espacios públicos, movilización de obstáculos en la vía pública, control de velocidad y alcoholemia en conductores, y actualmente impartiendo educación vial a pilotos del transporte colectivo, capacitación a agentes. Por lo anterior, ante todas estas demandas, ha ido creciendo muy rápido y en forma desordenada, por lo que actualmente no cuenta con una estructura totalmente definida.

Es necesario para este tipo de institución y cualquier otra organización, contar con personal calificado y con un elevado grado de compromiso con la dependencia. Es por ello, que para lograr esta meta se debe contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, con una organización debidamente estructurada que permita continuar e incrementar su nivel de eficiencia, asegurar la calidad del servicio, que traería como resultado una

consolidación institucional y mayor aceptación de parte de la población y sociedad en general.

La realización del estudio sobre el desarrollo e implementación de una propuesta de reorganización administrativa, es significativa para la institución, debido a que contribuirá a optimizar los recursos y a mejorar las condiciones de la gestión administrativa y de su recurso humano, como componente necesario para el fortalecimiento y mejoramiento de los servicios que brinda.

Como primer punto, se describen las generalidades relacionadas con el tema de la reorganización administrativa, sus conceptos y definiciones principales, sus principios, regulaciones generales, beneficios y aplicaciones.

Se establecen y analizan las características actuales, desarrollando un método de análisis de descripción de puestos, mediante el estudio detallado de la estructura organizativa de la institución, elaborando una propuesta para la reorganización administrativa que puede ser implementada en la entidad, en la cual se contempló cada uno de los puestos que la conforman, identificando los aspectos necesarios para lograr la implementación adecuada y efectiva de la propuesta en la organización.

Se establecerá un plan de seguimiento, en el cual se podrán visualizar los posibles cambios que puedan ocurrir durante el proceso de implementación de la propuesta, para asegurar así un adecuado desarrollo y ejecución de la misma.

La propuesta de reorganización administrativa en el presente trabajo de graduación, puede ser utilizada como base para posteriores aplicaciones, no sólo para este tipo de institución, sino para cualquier otra de características similares.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

Es necesario hacer una relación de las definiciones, conceptos y términos que se utilizan en el marco de las reformas administrativas, especialmente en el tema de reorganización administrativa, pues se requiere de su explicación para mejor entendimiento.

## **1.1 Reorganización Administrativa**

### **1.1.1. Definición**

La estructura administrativa de las organizaciones representa los cimientos sobre los que se erigen y funcionan estas últimas. Una reestructuración adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y físicos de las mismas permite alcanzar los objetivos de las organizaciones ante los nuevos retos que a diario se viven.

Es el proceso mediante el cual una organización sea pública o privada, es reacomodada mediante la nueva asignación de recursos para atender la dinámica general de una sociedad.

### **1.1.2. Finalidad**

El rediseño de la estructura organizacional es una consecuencia de la definición de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización. La nueva tendencia es formar estructuras más descentralizadas,

dinámicas, ligeras, flexibles y sumamente competitivas. Una estructura eficaz ayuda a los empleados a realizar bien su trabajo y en general, a optimizar la totalidad de recursos disponibles.

## **1.2. Organización**

### **1.2.1. Concepto**

La palabra organización tiene su origen en el vocablo griego "organon", que significa: instrumento, pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestro idioma se da al término "organismo".

Este implica necesariamente los siguientes aspectos:

a) Partes y funciones diversas ya que ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional en la medida que esa diversidad de partes que conforman un todo, tienen un fin común o idéntico.

c) Coordinación pues precisamente para lograr ese fin común, cada una pone una acción distinta, pero complementaria a las demás, obrando de cara a dicho fin y ayudando a las demás a construirse y ordenarse conforme a una perspectiva específica.

Organización es "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Explicación

a) La organización se refiere a estructurar y es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades del organismo social.

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización nos dice en concreto qué puesto y cómo va a hacerse cada cosa, despersonalizando en cualquier caso las actividades ya sean éstas de naturaleza operacional, de inspección u otras.

Su importancia

La organización, por ser elemento final del aspecto y diseño teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa o entidad.

### **1.2.2. Tipos de organización**

Son varios los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa o entidad, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción entre otros. Los tipos de organización más usuales son:

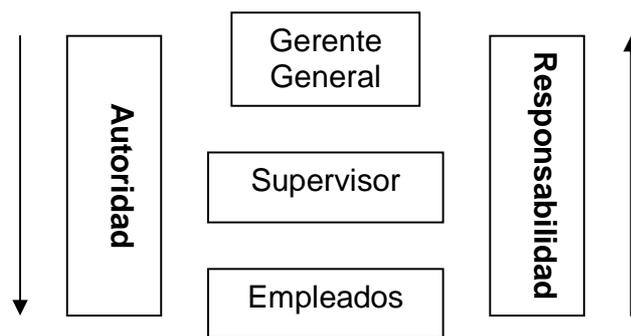
- Organización lineal o militar
- Organización funcional o de Taylor
- Organización lineo-funcional
- Organización staff
- Organización por comités

### Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas o entidades. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Figura 1. **Organización Lineal o Militar**



En la figura anterior el supervisor recibe del gerente general, la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos.

Cuando el director quiera transmitir una orden a los empleados u obreros, tendrá que comunicarla primeramente al supervisor y conferirle la suficiente autoridad para que éste la delegue a aquellos.

#### Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas o entidades.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen exclusivamente a labores directivas sino de operación.

Organización Funcional o de Taylor

Su creador fue *Frederick Taylor*, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización. Propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. La siguiente gráfica ilustra este tipo de organización.

Figura 2. **Organización Funcional o de Taylor**



La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el Gerente hasta el empleado u obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

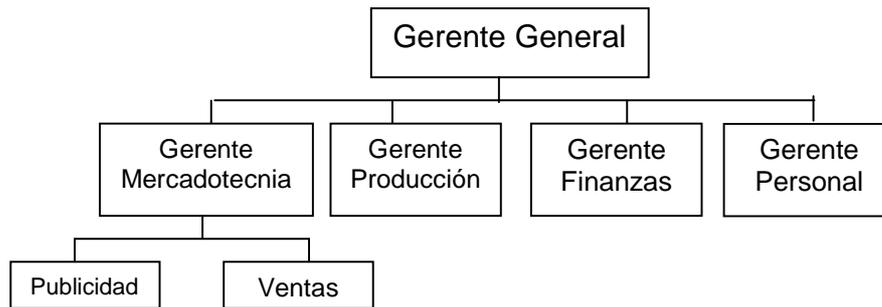
#### Organización Lineo Funcional

En esta se combinan los dos tipos de organización enunciados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando).
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

Figura 3. **Organización Lineo Funcional**



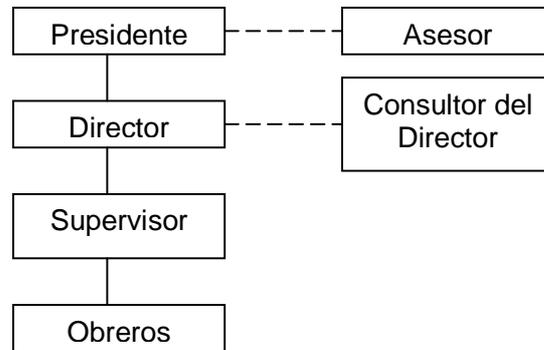
El Gerente General debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad. Asimismo, cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad, como por ejemplo, en el caso de la gráfica anterior el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

#### Organización Staff

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas o entidades y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones, es decir, se concreta a asesorar y brindar apoyo especializado.

Figura 4. **Organización Staff**



Esta figura muestra como una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente. La línea de autoridad staff o técnica se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y por lo general, en empresas o entidades de mediana y gran magnitud.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos de expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible y al mismo tiempo, permite la especialización del staff.

Desventajas:

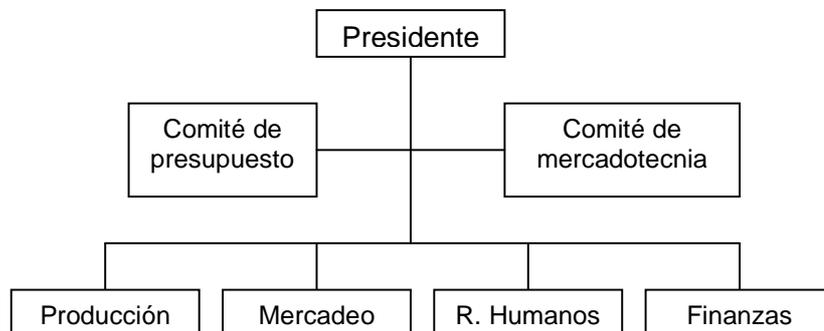
- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.

- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### Organización por Comités

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. La gráfica siguiente muestra tal tipo de organización.

Figura 5. **Organización por Comités**



Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Los comités más usuales son:

- Directivo
- Ejecutivo
- De vigilancia
- Consultivo

Directivo.\_ Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

Ejecutivo.\_ Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.

De vigilancia.\_ Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

Consultivo.\_ Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los Gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### **1.2.3. Principios**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional los que se encuentran íntimamente relacionados y son:

### **1.2.3.1. Del objetivo**

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa o entidad. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos y que por el contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

### **1.2.3.2. Especialización**

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

### **1.2.3.3. Jerarquía**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara y sin interrupción, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

#### **1.2.3.4. Autoridad y responsabilidad**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera, resulta absurdo conceder autoridad a un empleado para realizar una función, si no se le hace responsable por los resultados.

#### **1.2.3.5. Unidad de mando**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

#### **1.2.3.6. Difusión**

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa o entidad que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

#### **1.2.3.7. Tramo de control**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones

eficientemente.

“Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.”

#### **1.2.3.8. Coordinación**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa y la que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas. La empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia necesita que todas sus partes a su vez, funcionen correctamente.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa o entidad, primordialmente para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común. De esta manera, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

#### **1.2.3.9. Continuidad**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere de mantenimiento, mejoras y ajustes de acuerdo a la variación de condiciones tanto internas como de su entorno. La organización que es apropiada para la empresa o entidad en un momento dado, puede no serlo posteriormente. Por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

#### **1.2.4. Departamentalización**

Es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, etc.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La departamentalización tiene un aporte esencial que es la especialización en el marco de la división del trabajo y que a su vez, implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de departamentalización:

- Por procesos: se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización.
- Por objetivos: se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

Dentro de la departamentalización por objetivos existen varias variantes, las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores. Se pueden mencionar las siguientes estructuras de departamentalización, utilizando una gerencia comercial:

- Departamentalización por productos: se agrupan en las funciones en relación con las líneas de productos.

- Departamentalización por zona geográfica: se agrupan en funciones en relación con la zona geográfica en la cual interactúan las actividades.
- Departamentalización por mercado: Se agrupan las actividades en función del tipo de cliente o canales de distribución.

### **1.2.5. Delegación, descentralización y centralización**

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: delegación, descentralización y centralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera.

Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.

### **1.2.6. Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en

torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización son la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

### **1.2.6.1. Enfoques**

#### **Enfoque Clásico**

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización.

#### **Enfoque tecnológico de las tareas**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

El impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

#### Enfoque ambiental

Este enfoque fue desarrollado para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Señala la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el

orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Por tanto un sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico es más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

#### **1.2.6.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre

empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

#### Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos o servicios, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

#### Organización por producto/mercado

La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la

existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. División por productos, División geográfica, División por clientes.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencias requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y

utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

### Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías

no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

### **1.2.7. Técnicas y herramientas**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

- Organigramas
- Manuales
- Análisis de puestos

**Organigramas:** Conocidas también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y autoridad, existentes dentro de ella.

**Manuales:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- De políticas,
- Departamentales,
- De bienvenida,
- De organización,
- De procedimientos,
- De contenido múltiple,
- De técnicas y
- De puesto.

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de sistemas
- Reducen costos al incrementar la eficiencia

**El análisis de puesto:** Analizar significa “separar y ordenar”. La técnica del análisis de puestos, por lo tanto, en reglas que se da para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.

- Cómo ordenar dichos datos.
- Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende: La descripción del puesto, o sea la determinación técnica

de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

La descripción distingue:

1) El encabezado o identificación, que contiene: a) el título; b) la ubicación; c) el instrumental; d) la jerarquía: de quien depende, a quiénes manda; contactos permanentes internos y externos.

2) La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.

3) La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que deben llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

### **1.3. Organigramas**

Por organizar entendemos que es establecer o reformar algo, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes. Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los

canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

### **1.3.1. Finalidad**

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

### **1.3.2. Funciones**

Para la ciencia de la administración:

- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

- Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

- El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de

apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

### **1.3.3. Ventajas**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quién depende de quién
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

#### **1.3.4. Desventajas**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

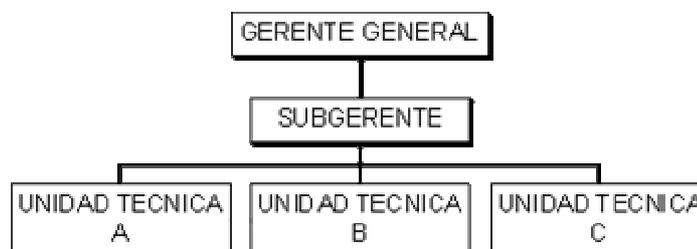
#### **1.3.5. Clasificación**

Los organigramas pueden clasificarse:

- Según la forma como muestran la estructura son:
  - Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

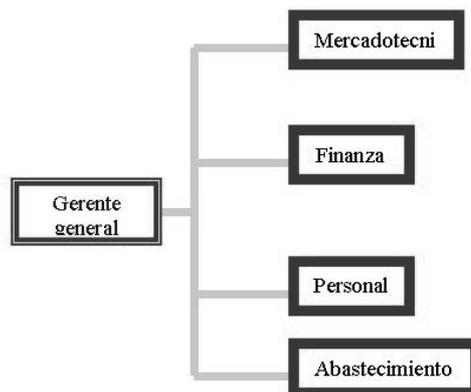
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
  - Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.
- Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:
    - Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 6. **Ejemplo Organigrama Vertical**



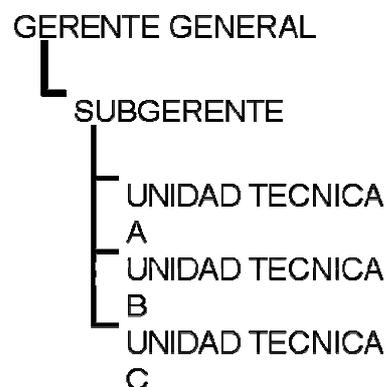
- Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas.

Figura 7. Ejemplo Organigrama Horizontal



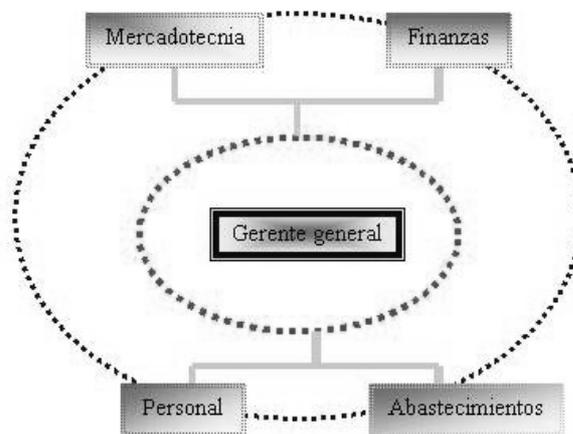
- Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

Figura 8. Ejemplo Organigrama Escalar



- Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

Figura 9. **Ejemplo Organigrama Circular o Concéntrico**



## 1.4. Cambio organizacional

### 1.4.1. Proceso de cambio

Los cambios espectaculares que se están dando en la forma como entregamos y recibimos información están creando amplias oportunidades globales para compañías y entidades que puedan innovar y adaptarse. No obstante, un cambio tan profundo puede ser difícil para una compañía cuya cultura se caracteriza más por la tradición y el compromiso de apegarse a lo que ha demostrado ser bueno.

La tradición no es difícil de comprender considerando que existen empresas e instituciones que fueron fundadas hace muchos años y han desarrollado una larga historia de proyectos exitosos. Sin embargo, no ha sido fácil cambiar la cultura corporativa conservadora y apegada a las tradiciones, el implementar cambios tecnológicos y culturales puede ser tan “doloroso” como costoso. Debiendo seguir firmemente comprometidos a terminar la transformación de una compañía. ¿Cómo se puede cambiar la cultura para hacerla más receptiva al cambio?

Enormes compañías, pequeños negocios, universidades e instituciones de educación superior, gobiernos estatales y municipales y hasta los militares se están viendo obligados a cambiar la forma de hacer las cosas. Si bien el cambio siempre ha sido parte del trabajo de un gerente, se ha vuelto más importante en años recientes.

¿Qué es el cambio?

Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil. La planificación se simplificaría porque el mañana no sería muy diferente del hoy. La cuestión del diseño organizacional efectivo también quedaría resuelta ya que el entorno estaría libre de incertidumbres y no habría necesidad de hacer adaptaciones. De manera similar, la toma de decisiones se reduciría espectacularmente porque el resultado de cada alternativa podría predecirse con exactitud casi absoluta. Por ejemplo, si los competidores no introdujeran nuevos productos o servicios, si los clientes no exigieran productos nuevos y mejores, si los reglamentos gubernamentales nunca fuesen modificados o si las necesidades de los empleados no cambiaran.

No obstante, las cosas no son así. El cambio es una realidad en las organizaciones. Administrar el cambio es parte integral de la función de cada gerente.

## **1.4.2. Fuerzas de cambio**

Las fuerzas internas y externas que restringen a los gerentes, son las mismas fuerzas que también producen la necesidad del cambio. A continuación factores que crean la necesidad del cambio.

### **1.4.2.1. Fuerzas internas**

Las fuerzas internas también pueden estimular la necesidad del cambio. Estas fuerzas internas tienden a originarse básicamente de las operaciones internas de la organización por el impacto de los cambios externos.

Cuando la gerencia cambia o modifica la definición de su estrategia, con frecuencia introduce muchos cambios.

Además, la fuerza de trabajo de una organización pocas veces es estática. Su composición cambia en términos de edad, educación, sexo, etcétera. En una organización estable con un creciente número de ejecutivos de mayor edad podría existir la necesidad de reestructurar puestos con el fin de retener a gerentes más jóvenes y ambiciosos que ocupan los puestos más bajos. El sistema de compensación y beneficios tal vez también tendría que ser adaptado para reflejar las necesidades de una fuerza de trabajo más madura. La introducción de un nuevo equipo representa otra fuerza interna para el cambio. Es probable que los empleados vean sus puestos rediseñados, que tengan la necesidad de tomar entrenamiento para operar el nuevo equipo, o que tengan que establecer nuevos patrones de interacción dentro de su grupo de trabajo. Las actitudes de los empleados como una creciente insatisfacción en el empleo pueden llevar a un incremento del ausentismo, mayor número de renunciaciones voluntarias y hasta huelgas laborales. Tales acontecimientos, a su vez, frecuentemente llevarán a los cambios en las políticas y prácticas administrativas.

### **1.4.2.2. Fuerzas externas**

Además de las fuerzas internas antes descritas, también influyen en el cambio organizacional las fuerzas externas. Son aquellas que provienen del exterior de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, como lo son los decretos gubernamentales, las normas de calidad, las limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, etc.

### **1.4.3. Inercia organizacional y resistencia al cambio**

Como agentes del cambio, los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio porque están comprometidos a mejorar la efectividad de su organización. Sin embargo, el cambio puede ser una amenaza para los gerentes. Por supuesto, el cambio también puede ser una amenaza para personas en puestos no gerenciales. Las organizaciones pueden generar una inercia que motive a las personas a resistirse al cambio de su statu quo aun cuando ese cambio pudiera ser benéfico para ellos.

Resistencia al cambio

Se ha dicho que la mayor parte de las personas aborrecen el cambio que no suene en sus bolsillos. Esta resistencia al cambio está bien documentada. Pero ¿Por qué se resisten las personas al cambio? Es probable que un individuo se resista al cambio por tres motivos: incertidumbre, preocupación de sufrir una pérdida personal y la creencia de que el cambio no vaya con los mejores intereses de la organización.

Los cambios sustituyen con la ambigüedad y la incertidumbre lo que es conocido.

La segunda causa de la resistencia es el temor de perder algo que ya poseen. El cambio amenaza la inversión que se ha hecho en el statu quo. ¿Por qué? Porque temen la pérdida de posición, dinero, autoridad, amistades,

conveniencia personal y otros beneficios que valoran. Esto explica por qué los empleados de mayor edad se resisten más al cambio que los jóvenes. Los empleados mayores por regla general han invertido más en el sistema actual y por tanto tienen más qué perder por el cambio.

Una causa final de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización. Si un empleado cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto por un agente del cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, es de esperar que ese empleado se resista al cambio. Si el empleado expresa su resistencia positivamente, (quizá al expresarlo claramente al agente de cambio, junto con sus puntos de argumentación), esta forma de resistencia podría ser benéfica para la organización.

#### **1.4.3.1. Técnicas para reducir la resistencia**

Cuando la gerencia observa la resistencia al cambio como algo que rompe el orden, ¿qué acción puede adoptar?. Se han sugerido seis tácticas para que el gerente u otros agentes del cambio puedan hacer frente a la resistencia al cambio.

Educación y comunicación. La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de una mala información o mala comunicación; si los empleados reciben toda la información y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio. Esto puede lograrse mediante conversaciones personales, memos, reuniones en grupo o informes. ¿Funciona? funciona siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones gerente-empleado se caractericen por una confianza mutua y la credibilidad. Si estas condiciones no se dan, es poco probable que tenga éxito. No obstante, el tiempo y esfuerzo

que este enfoque requiere debe sopesarse contra sus ventajas, en especial cuando el cambio afecta a un gran número de personas.

**Participación.** Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la cual ellos participaron. Antes de que se efectúe un cambio, los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, esta técnica tiene ciertas desventajas: la posibilidad de una mala solución y el tiempo que requiere.

**Facilitación y apoyo.** Los agentes del cambio pueden ofrecer una diversidad de elementos de apoyo par reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los empleados son elevados, la asesoría y terapia para los empleados, un nuevo entrenamiento de habilidades, o un permiso de ausentarse del trabajo durante un período corto pudieran facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica como de las anteriores, es que el tiempo es sumamente demandante. Además, es cara y su puesta en práctica no garantiza el éxito

**Manipulación y voto colectivo.** El término manipulación se refiere a los intentos velados por influir. Modificar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información perjudicial y crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Tanto manipulación como el término voto colectivo son relativamente baratos y son formas fáciles para ganar el apoyo de adversarios, pero las tácticas pueden fallar de manera lamentable si los sujetos llegan a enterarse, que están siendo engañados o utilizados. Una vez que se haya descubierto el engaño, la credibilidad del agente de cambio puede caer hasta cero.

**Coerción:** Al final de la lista de tácticas está la coerción: es decir, usar amenazas directas o el uso de la fuerza en quienes se resisten. Los gerentes

que están verdaderamente decididos a cerrar una planta de manufactura si los empleados no aceptan un recorte en sus transferencias, pérdida de promociones, evaluaciones de desempeño negativas o una carta de recomendación negativa. Las ventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las de la manipulación y el voto colectivo. Sin embargo la desventaja de este método es la coerción. Y puede minar por completo la credibilidad de un agente del cambio.

#### **1.4.3.2. Técnicas para manejar el cambio**

¿Qué puede cambiar un gerente? Las opciones de un gerente esencialmente caen en una de tres categorías: estructura, tecnología o personas. Como se muestra enseguida:

Estructura:

- Complejidad,
- Formalización,
- Centralización,
- Rediseño del puesto.

Tecnología:

- Procesos de trabajo,
- métodos y
- equipo

Personas

- Actitudes,
- Expectativas,
- Percepciones y
- Comportamiento.

### Cambiar la estructura

Comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de centralización, rediseño, de puestos o variables estructurales similares. Cambiar a las personas se refiere a cambios en actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados.

Los gerentes ya que tienen la responsabilidad de actividades como escoger el diseño formal de la organización, la asignación de autoridad y determinar el grado de descentralización que prevalecería. Una vez que estas decisiones estructurales se han tomado, sin embargo, se establecen en concreto. Las condiciones cambiantes exigen modificaciones en la estructura. Como resultado de ello, el gerente, en su papel de agente del cambio, podría necesitar modificar la estructura.

La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad formalización y centralización. Los gerentes pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales pueden combinarse, eliminar capas verticales y crear intervalos de control más amplios para hacer la organización más plana y menos burocrática. O podrán implementarse más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Un incremento en la descentralización puede utilizarse para acelerar el proceso de toma de decisiones. Muchos esfuerzos de reducción del tamaño de una organización incluyen cambios en la estructura.

Otra opción sería la de introducir cambios importantes en el diseño estructural actual. Esto podría implicar el cambio de una estructura funcional a una de producto o la creación de un diseño de matriz.

### Cambiar la tecnología

Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo desempeña a los métodos y equipo utilizados.

Actualmente, los cambios tecnológicos, comprenden la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, la automatización o computarización.

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas por máquinas. Se inició con la revolución industrial y continúa siendo una opción para la gerencia. El cambio tecnológico, ahora, se ha generado mediante el esfuerzo de la gerencia por extender el uso de la computación.

Cambiar a las personas

Desde los 60's los investigadores tratan de ayudar a las organizaciones para que trabajen unidos y con mayor efectividad. El término desarrollo organizacional (D.O.), se refiere a todo tipo de cambios, hacer énfasis en técnicas para cambiar las personas y la naturaleza, la calidad de las relaciones de trabajo. Las técnicas más populares de D.O. como se muestran:

Relaciones interpersonales de trabajo más efectivas

- Entrenamiento en sensibilidad
- Integración de equipos
- Desarrollo intergrupar
- Consultoría de procesos
- Encuestas de retroalimentación.

El elemento de éstas técnicas es que cada una busca producir cambios alrededor de los recursos humanos de la organización.

Entrenamiento en sensibilidad: Método para cambiar el comportamiento por una interacción no estructurada de grupo. El grupo está formado por un profesional en las ciencias del comportamiento y participantes. No existe una agenda específica. El profesional como líder del grupo, crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas y sentimientos. La discusión es libre y abierta y los participantes sacan a colación el tema que quieran, lo que resulta una discusión de los participantes en individual y sus procesos interactivos.

La evidencia de investigaciones sobre la efectividad del entrenamiento en sensibilidad como una técnica de cambio muestra resultados sobre la efectividad el entrenamiento en sensibilidad que da resultados mixtos. El lado positivo es que mejora la comunicación a corto plazo, mejora la exactitud perceptual e incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación. No obstante la técnica no lleva a conclusiones definitivas y la técnica no enumera ciertos riesgos psicológicos.

Integración de equipos: Los miembros del equipo de trabajo interactúan para determinar cómo cada miembro piensa y trabaja. Por medio de una gran interacción, actividades que podrían incluirse en un programa de integración de equipos comprenden el establecimiento de metas en grupo, desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre los integrantes, análisis de papeles para aclarar la participación y responsabilidad de cada miembro y análisis de proceso del equipo. Este proceso se ha visto importante en especial en organizaciones que se han transformado hacia una estructura basada en equipos.

Desarrollo intergrupar: *El* intento por cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros, del grupo tienen de cada uno se llama desarrollo intergrupar. Por ejemplo, si dos grupos tienen una historia de relaciones de trabajo tensas, pueden reunirse por separado para elaborar listas de las percepciones sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y cómo creen que el otro grupo los percibe a ellos. A continuación, los grupos comparten sus listas y se analizan similitudes y diferencias. Las diferencias se establecen con claridad, los grupos buscan las causas de las diferencias y se hacen esfuerzos por desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos.

Consultoría de procesos: Un consultor externo ayuda al gerente a "percibir, comprender y actuar en eventos en proceso" con los cuales él o ella deben

enfrentarse. Podrían comprender, por ejemplo, flujo del trabajo, relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales de comunicación formales. El consultor da al gerente una percepción de lo que ocurre dentro de la organización. El consultor no está allí para resolver los problemas del gerente. Más bien el consultor actúa como un guía para ayudar al gerente a diagnosticar qué procesos interpersonales necesitan mejorarse. Si el gerente, con la ayuda del consultor, no puede resolver el problema, el consultor ayudará al gerente a localizar a un experto que tenga los conocimientos apropiados.

Encuestas de retroalimentación: Técnica que evalúa actividades de miembros de la organización, identificando discrepancias en las actitudes y percepciones resolviendo las diferencias al comunicar la información de las encuestas a grupos de retroalimentación. Todos los miembros de la organización o unidad contestan un cuestionario. Se solicita a los integrantes que den sus percepciones y actitudes sobre una amplia variedad de temas como práctica en la toma de decisiones, efectividad de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, compañeros y gerente inmediato. La información de los cuestionarios se tabula y distribuye a los empleados interesados y la información obtenida se convierte en un catalizador para identificar problemas y aclarar cuestiones que pudieran estar creando dificultades para el personal.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Descripción de la institución**

Es la entidad responsable de la regulación del tránsito vehicular de la circunscripción municipal de Guatemala y “de carácter eminentemente civil, regido por los principios de jerarquía y subordinación, desempeñando sus funciones con apego a la Constitución Política de la República y Leyes relacionadas con la seguridad pública”.

### **2.2 Misión**

“Asegurar y facilitar a la población del municipio la movilidad y seguridad vial; basados en el derecho a la vida, respetando la individualidad del ser humano, con principios de honestidad, conciencia, respeto y responsabilidad”.

### **2.3 Visión**

“Ser una institución profesional en el manejo del tránsito, utilizando la mejor tecnología, la eficacia, la honestidad y lealtad, así como los medios a nuestro alcance para lograr la optimización de todos nuestros servicios”.

## **2.4 Denominación**

### **2.4.1 Principios**

Todos los integrantes de la dependencia municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular, en el cumplimiento de sus funciones deberán servir a todos los ciudadanos bajo los siguientes principios:

- Imparcialidad
- Integridad
- Dignidad
- Mística de servicio
- Sin discriminación alguna por motivo de raza, sexo, religión, lenguaje, opinión, lugar de nacimiento o cualquier otra condición o circunstancia social o personal.

### **2.4.2 Objetivos**

- Dirigir, controlar y administrar el tránsito conforme a la Ley y Reglamento de Tránsito,
- Realizar funciones especializadas, como agentes de la autoridad de tránsito,
- Lograr que en el municipio se tenga un tránsito vehicular y peatonal ordenado,
- Convertirse en una institución profesional en todas sus áreas,
- Trabajar cada día en lograr la comprensión y educación vial de cada uno de los habitantes del municipio y sus visitantes.

## **2.5 Actividades que realiza**

Entre las principales actividades que los integrantes de la institución realizan se encuentran:

- Supervisar y regular el tránsito en la ciudad
- Montaje de operativos varios. (Alcoholímetros, carreras clandestinas, transporte pesado, etc.)
- Control de transporte colectivo y de carga (buses, taxis, fletes, etc.)
- Apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos realizados en la vía pública
- Ejecución de planes operativos y órdenes de servicio
- Apoyo a trabajos en la vía pública como obras de infraestructura, mantenimiento, señalización y cambios de vía
- Prevención de accidentes y orientación a los conductores; en los cambios viales efectuados en el municipio.

## **2.6 Naturaleza de la institución**

### **2.6.1 Base legal de la competencia y jurisdicción**

Tiene por objeto realizar funciones especializadas como agente de la autoridad de tránsito dentro del distrito municipal territorial y en consecuencia le corresponde dirigir y controlar el tránsito conforme a la Ley y Reglamento de Tránsito, que afecten con exclusividad la jurisdicción del municipio, constituyendo su base legal:

- La Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley y Reglamento de Tránsito
- Ley de Servicio Municipal
- Reglamento de Organización y Funcionamiento

- Reglamento Interno

### **2.6.2 Demanda local**

La demanda de trabajo para esta institución es generada principalmente por los siguientes factores:

- Tráfico vehicular ordinario y extraordinario
- Accidentes de tránsito
- Vehículos con desperfectos mecánicos
- Apoyos a actividades autorizadas que se realicen en la vía pública
- Abordaje y desabordaje de estudiantes en centros de estudios
- Operativos de control (velocidad, alcoholemia, transporte pesado, etc.)
- Ordenamiento vial (control de las áreas de estacionamiento restringidas)
- Control de vehículos de transporte colectivo (buses, taxis)
- Apoyos a municipios vecinos en temas de tránsito.

### **2.6.3 Campo de acción**

El campo o área de desempeño de labores de los integrantes de esta institución se circunscribe a atender los acontecimientos programados e inesperados que puedan darse en la vía pública dentro de las áreas del municipio designadas como su jurisdicción. En algunos casos ya sea a solicitud de municipios vecinos o cuando el problema de tránsito que se da esté afectando directamente al municipio, se solicita ingresar al área fuera de jurisdicción para identificar y monitorear el problema y en casos necesarios, se apoya a sus homólogos en estos puntos previa autorización de la autoridad correspondiente.

#### 2.6.4 Requisitos de ingreso

Los requisitos de ingreso a la academia de la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular son los siguientes:

- Estatura mínima: 1.65 metros los hombres y 1.60 metros las mujeres
- Edad: 18 a 35 años
- Haber obtenido título de nivel medio (perito, bachiller, secretaria, maestro/a, u otro afín.)
- Carecer de antecedentes penales y/o policíacos
- Someterse a una evaluación física y psicométrica.

#### 2.6.5 Pensum de estudios requerido

Figura 10. **Áreas de Capacitación y Horas Requeridas**

| ÁREAS DE CAPACITACIÓN   | ASIGNATURAS                     | HORAS LECTIVAS | TOTAL |
|-------------------------|---------------------------------|----------------|-------|
| A. POLICIAL             | 1. DEONTOLOGÍA                  | 20             | 245   |
|                         | 2. METODOLOGÍA POLICIAL         | 20             |       |
|                         | 3. TRANSMISIONES                | 10             |       |
|                         | 4. INSTRUCCIÓN DE TRÁNSITO      | 25             |       |
|                         | 5. LLENADO DE BOLETAS           | 10             |       |
|                         | 6. PRÁCTICAS FINALES            | 160            |       |
| B. JURÍDICA             | 1. LEGISLACIÓN GUATEMALTECA     | 05             | 35    |
|                         | 2. LEY Y REGLAMENTO DE TRÁNSITO | 30             |       |
| C. HUMANÍSTICA Y SOCIAL | 1. RELACIONES HUMANAS           | 10             | 40    |
|                         | 2. TRABAJO EN EQUIPO            | 10             |       |
|                         | 3. PRIMEROS AUXILIOS            | 15             |       |
|                         | 4. MECÁNICA BÁSICA              | 05             |       |

Continuación

| ÁREAS DE CAPACITACIÓN | ASIGNATURAS                     | HORAS LECTIVAS | TOTAL |
|-----------------------|---------------------------------|----------------|-------|
| D. EDUCACIÓN FÍSICA   | 1. INSTRUCCIÓN DE ORDEN CERRADO | 30             | 110   |
|                       | 2. ACONDICIONAMIENTO FÍSICO     | 60             |       |
|                       | 3. DEFENSA PERSONAL             | 20             |       |
| E. OBLIGATORIAS       | 1. CICLISMO                     | 15             | 45    |
|                       | 2. MOTOCICLISMO                 | 15             |       |
|                       | 3. AUTOMOVILISMO                | 15             |       |
| TOTAL DE ASIGNATURAS  | 18                              | TOTAL DE HORAS | 475   |

- **Área policial**

Deontología. Curso cuyo objetivo primordial es enseñar al nuevo elemento sobre la disciplina moral y ética en el funcionamiento interno y externo de su interacción con otros individuos de su misma especie. Ejemplo: Porte del Policía.

Metodología policial. Curso cuyo objetivo primordial es preparar en sus funciones administrativas y operativas al nuevo elemento. También enseña los principios básicos en entrenamiento policial. Ejemplo: detención de vehículos.

Transmisiones. En este curso se enseña los componentes básicos de la comunicación y la utilización del equipo de radio transmisión así como el I.O.T. (Instructivo de Operación de Transmisiones). Ejemplo: transmisión de mensajes por clave, asignación de claves.

Instrucciones de tránsito. Forma en la que el elemento aprende los movimientos corporales, auditivos y visuales para la dirección del tránsito. Ejemplo: regulación de tránsito.

Llenado de boletas. Fundamentación teórica y práctica de la forma del llenado de las boletas. Ejemplo: Boleta de Infracción.

- **Área Jurídica**

Derechos humanos. Compendio general de los acuerdos mundiales de la convención de Derechos Humanos.

Legislación guatemalteca. Compendio general de las leyes de nuestro país.

Ley y Reglamento de Tránsito, herramienta básica para la función operativa.

- **Área Social Humanística**

Derechos humanos. Compendio general de los acuerdos mundiales de la convención de Derechos Humanos.

Relaciones humanas. Curso cuyo objetivo primordial es enseñarle al elemento la forma de interactuar y comunicarse con los demás bajo los principios de igualdad de derechos.

Manejo de conflictos. Mas conocido como A.T. Enseña la forma de transaccionar las relaciones con los demás a través del yo niño, yo adulto, yo padre.

Primeros auxilios. Enseña como enfrentar una situación difícil en la que un individuo accidentado puede ser ayudado.

Trabajo en equipo. Da los principios básicos del logro de mejores resultados a través del trabajo en grupo.

Prevención de incendios. Forma de prevenir y combatir los incendios.

Mecánica básica. Principios básicos para la mecánica que pueden ayudar a nuestros elementos en casos de emergencia.

- **Área de Educación Física**

Instrucción de orden cerrado. Forma en la que el nuevo elemento aprende la formación de grupos y la forma adecuada de la marcha.

Acondicionamiento físico. Guía sobre la forma adecuada de ejercitar el cuerpo y hábitos alimenticios.

Defensa personal. Forma en la que se le enseña al elemento a enfrentar situaciones en las que forzosamente hay un contacto físico por parte de un agresor.

- **Áreas obligatorias**

Ciclismo. Curso básico en el conocimiento teórico y práctico de la forma adecuada de conducir una Bicicleta.

Motociclismo. Curso básico en el conocimiento teórico y práctico de la forma adecuada de conducir una Motocicleta.

Automovilismo. Curso básico en el conocimiento teórico y práctico de la forma adecuada de conducir un Vehículo.

### **2.6.6 Procesos y procedimientos administrativos y operativos**

Entre los principales procesos y procedimientos realizados por los integrantes de la institución podemos mencionar los siguientes:

Procesos y procedimientos operativos

- Imposición de infracciones
- Imposición y liberación de cepos
- Daños a cepos (inmovilizadores)
- Consignación de vehículos
- Retiro de obstáculos de la vía pública
- Ordenamiento de talleres en vía pública
- Daños a propiedad municipal
- Prestación de servicios sociales
- Flecha roja

Procesos y procedimientos administrativos

- Solicitud de radio
- Solicitud de papelería

- Solicitud de reposición de equipo de trabajo
- Solicitud de uniforme
- Reparación de vehículos
- De mensajería
- Reporte de novedades
- Para realizar un reporte interno
- Reporte de pérdida de equipo y accesorios
- Solicitud de boletas de infracción

### **2.6.7 Vehículos, equipo y accesorios**

Los recursos con los que cuenta la institución para realizar sus labores son los siguientes:

Vehículos: La institución cuenta con diferentes tipos de vehículos los cuales son utilizados de acuerdo a la necesidad del trabajo.

- Autopatrullas: Son utilizadas en su mayoría por los oficiales de mayor rango para supervisión, existiendo vehículos de cuatro puertas y vehículos tipo pick up para este fin. En el caso de la Unidad de Grúas y Cepos únicamente utilizan vehículos tipo pick up debido a que necesitan portar varios cepos por vehículo.
- Motocicletas: son utilizadas principalmente para la movilización de la unidad de Ejes e Infracciones, debido a que se encargan de monitorear los ejes principales del municipio, siendo las vías más congestionadas por lo que es necesario un vehículo de dos ruedas para cubrir en menos tiempo el área que comprende el eje. La unidad de Cepos y Grúas utilizan motocicletas para la liberación de cepos contando con una parrilla para poder portarlo. También son utilizadas por personal administrativo como mensajeros, unidad de Asuntos Internos.

- Bicycletas: Utilizadas para circuitos de fiscalización cortos o en áreas donde las calles son muy reducidas, para cubrir apoyos en eventos deportivos.
- Grúa: Utilizadas para la movilización de vehículos que se quedan detenidos por desperfectos mecánicos, colisiones, chatarra, o para la movilización de vehículos consignados para ser trasladados al predio municipal.
- Motogrúas: Recientemente se inició la utilización de este tipo de motocicleta de cuatro ruedas con un motor más potente, dándole este nombre debido a que son utilizadas para la movilización de vehículos livianos que se quedan detenidos por diferentes causas en vías principales, en puntos donde debido al alto flujo vehicular que albergan es más difícil que llegue una grúa convencional.
- Camión: utilizado para la movilización de objetos que son consignados de la vía pública y que constituyen un obstáculo (ventas informales no autorizadas, objetos para apartar estacionamientos, etc.), los cuales son puestos a disposición del juzgado municipal. Además se utiliza al inicio y al final de cada turno de trabajo para el traslado de equipo de señalización utilizado en los operativos.
- Microbús: Se utiliza para la distribución del personal a sus puntos de servicio y regreso a su respectiva delegación.

Únicamente la Academia cuenta con al menos uno de cada tipo de vehículo excepto camión y grúa, debido al adiestramiento que dan a los agentes en la etapa de capacitación y evaluación.

Equipo: El equipo utilizado por los agentes en los operativos con el fin de garantizar la seguridad del agente y del usuario de la vía pública es el siguiente. Conos, trafitoneles, separadores viales (new yersies), flashers, radios, rótulos tipo burrito identificando el tipo de operativo (alcoholemia, velocidad, etc.),

velocímetros, linternas. Todo el equipo está a cargo de la unidad de Vía Pública quien se encarga de distribuirlo diariamente a cada unidad.

Accesorios: Además del equipo cada agente de tránsito debe portar algunos accesorios como apoyo a sus actividades, como protección y distintivos que los identifican como miembros de la institución, entre los que podemos mencionar: Uniforme, chapa, cucardas, chaleco reflectivo, capa reflectiva, batón, porta talonario, quepi, cascos en el caso de los motoristas.

### **2.6.8 Proyectos de modernización**

La institución municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular tiene planificado la implementación de proyectos de modernización y automatización, que sean herramientas para el trabajo que realizan los agentes de tránsito en las calles, de los cuales algunos ya han dado inicio. Entre los principales proyectos podemos citar los que a continuación se detallan:

- Implementación del uso de Administrador de datos portátil (PDA) para la imposición de infracciones, con lo cual se reduce el tiempo de ejecución de la operación del agente y el tiempo de espera del conductor, además de reducir el porcentaje de errores mediante el uso de menús.
- Radar para medir la velocidad, debido a que actualmente se utilizan pistolas que miden la velocidad sin embargo no queda un registro del vehículo al que se le tomó la velocidad, con este sistema se busca dejar el registro electrónico y fotográfico del vehículo que comete la infracción.
- Ampliación y construcción de instalaciones y espacios físicos, con lo cual se busca mejorar las condiciones en las cuales labora el personal administrativo y mejorar los ambientes utilizados por los

agentes en el tiempo que no se encuentran realizando otras actividades, como formación, elaboración de informes, descanso, etc.

- Centro de monitoreo de tráfico, el cual consiste en la instalación de cámaras de circuito cerrado, distribuidas en las principales arterias de la ciudad; para la captura de imágenes del estado del tránsito en el municipio permitiendo a los agentes de tránsito observar y reportar eventualidades que se presenten en la vía pública que puedan provocar congestión vehicular, pudiendo ser atendidas con mayor rapidez bajo la obtención de la información captada por las cámaras.
- Compra de equipo de movilización y señalización, con el fin de tener presencia y llegar a los puntos de conflicto lo antes posible se ha planificado la adquisición de vehículos principalmente motocicletas, además de equipo de señalización para el montaje de operativos con mayor precaución y seguridad para el usuario de la vía y para el agente de tránsito.

## 2.7 Estructura organizativa

### 2.7.1 Organigrama general

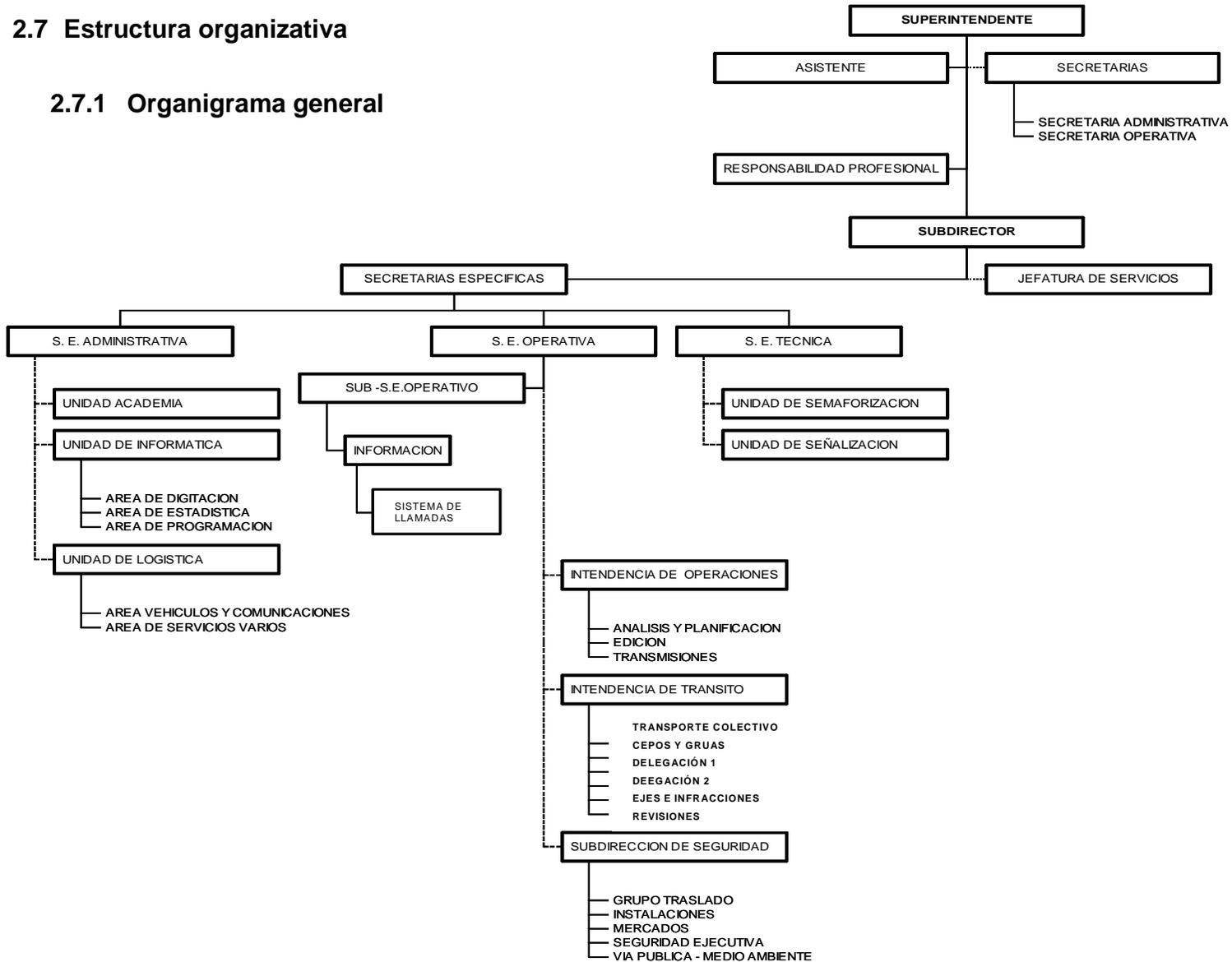


Figura 11. Organigrama General

## 2.7.2 Organigramas específicos

Figura 12. Organigrama de Superintendencia

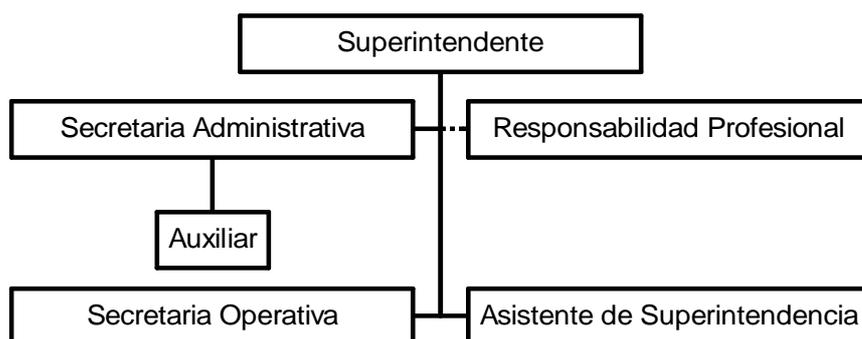


Figura 13. Organigrama de Responsabilidad Profesional

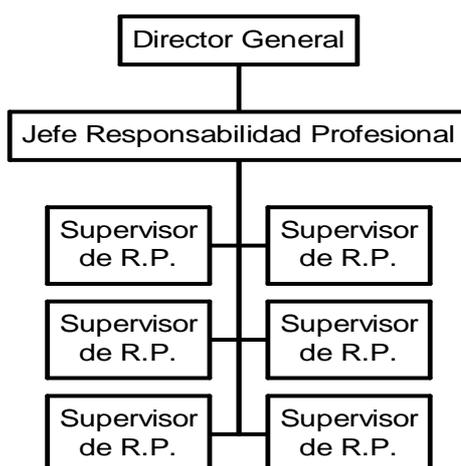


Figura 14. Organigrama de Subdirección

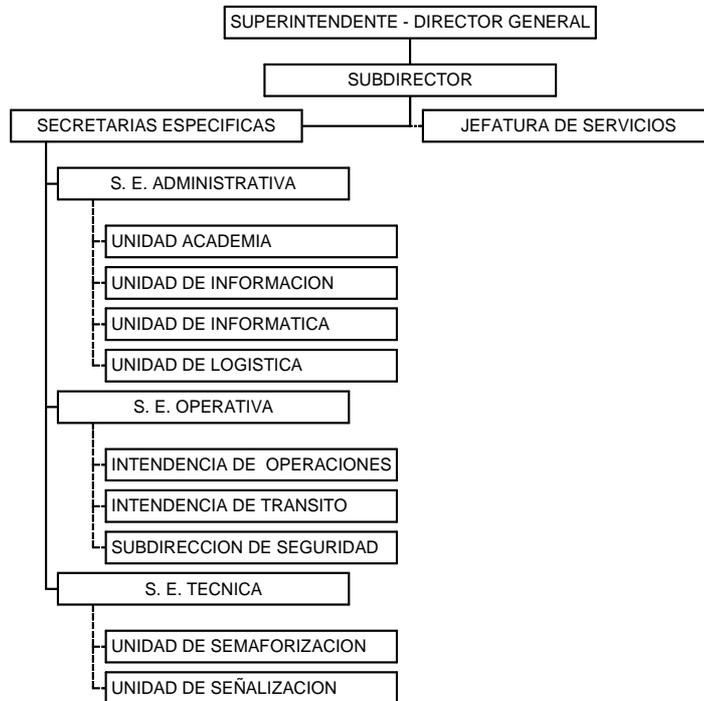


Figura 15. Organigrama de Jefatura de Servicios

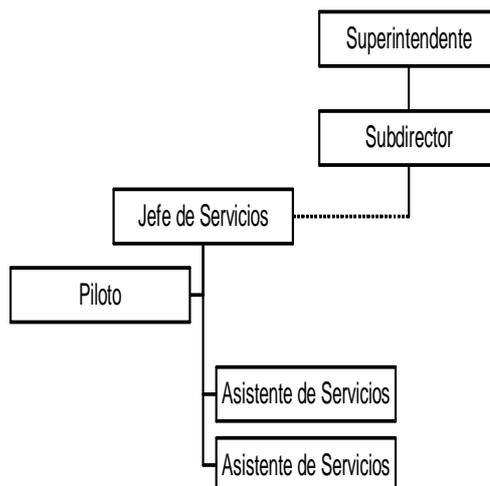


Figura 16. **Organigrama de Secretaría Específica Operativa**

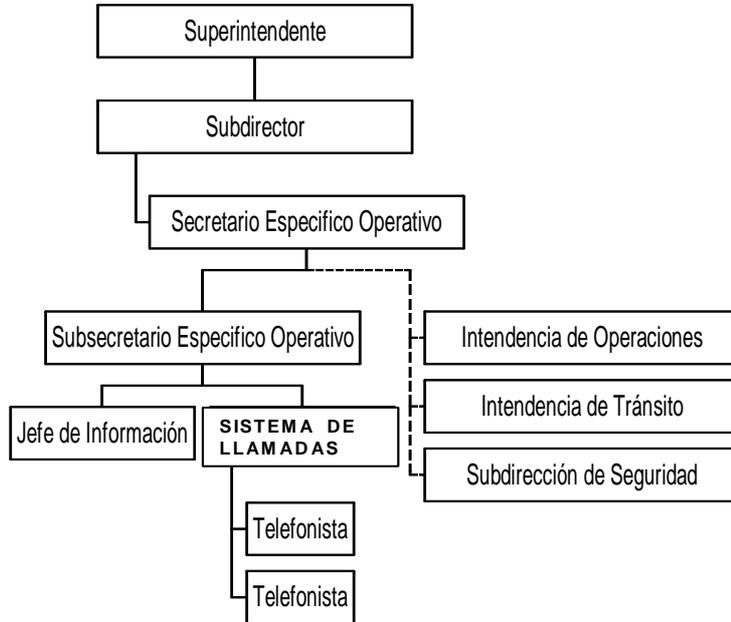


Figura 17. **Organigrama de Secretaría Específica Administrativa**

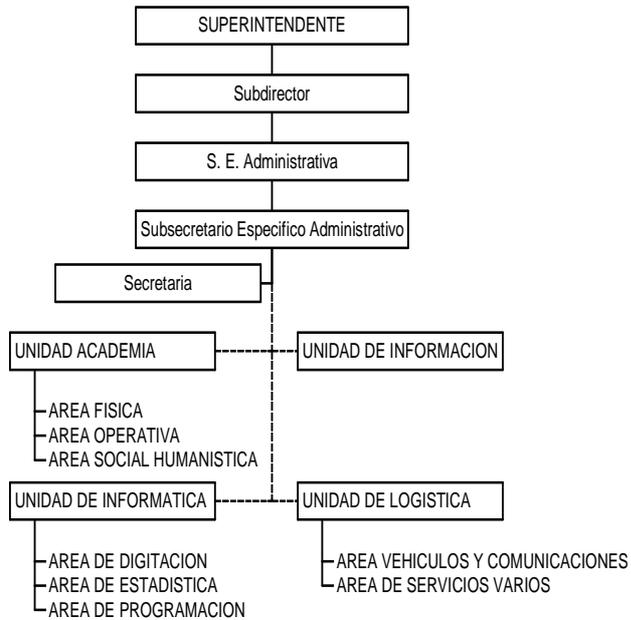


Figura 18. Organigrama de Secretaría Específica Técnica

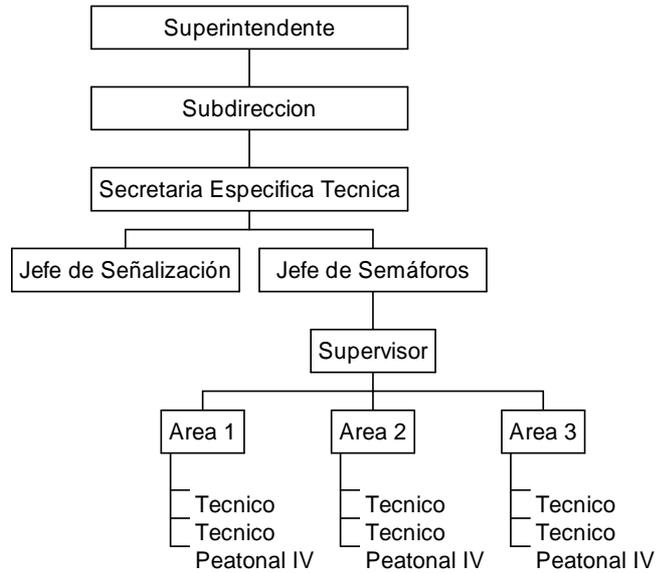


Figura 19. Organigrama de Intendencia de Operaciones

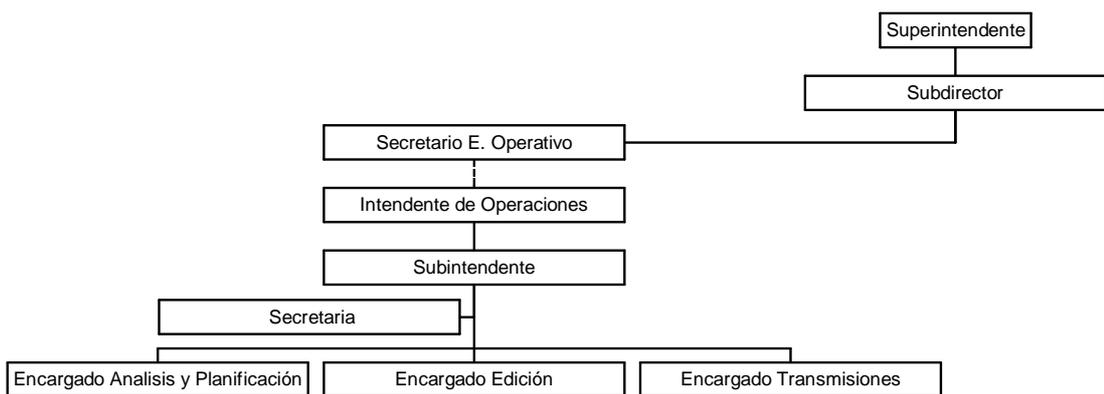


Figura 20. **Organigrama de Análisis y Planificación**

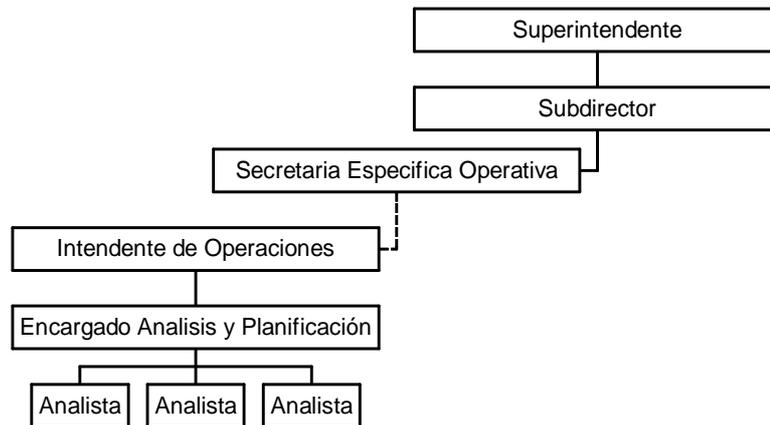


Figura 21. **Organigrama de Edición**

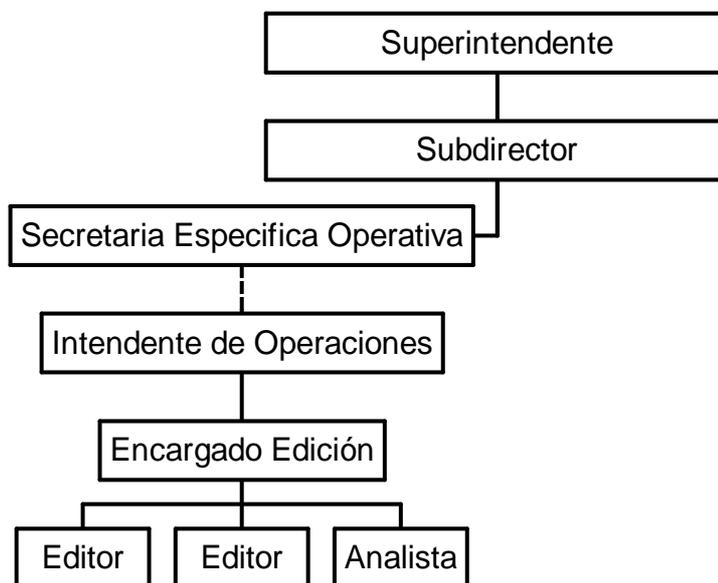


Figura 22. Organigrama de Transmisiones

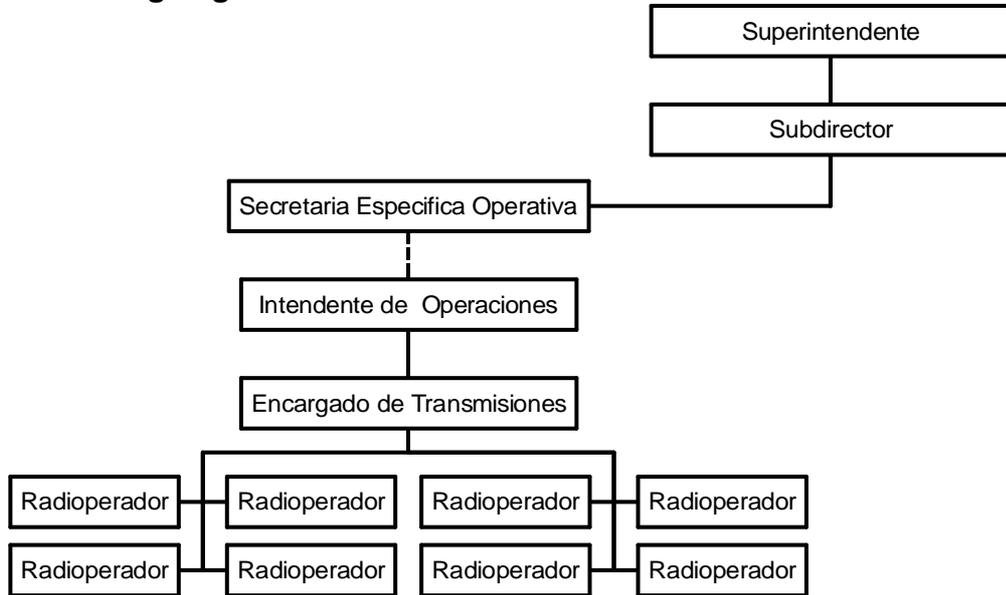


Figura 23. Organigrama de Intendencia de Tránsito

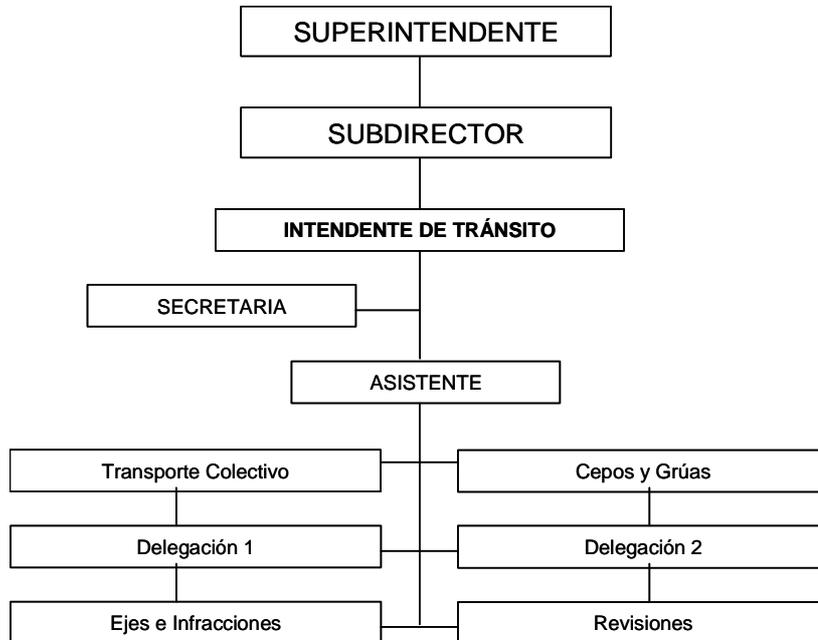


Figura 24. Organigrama de Transporte Colectivo

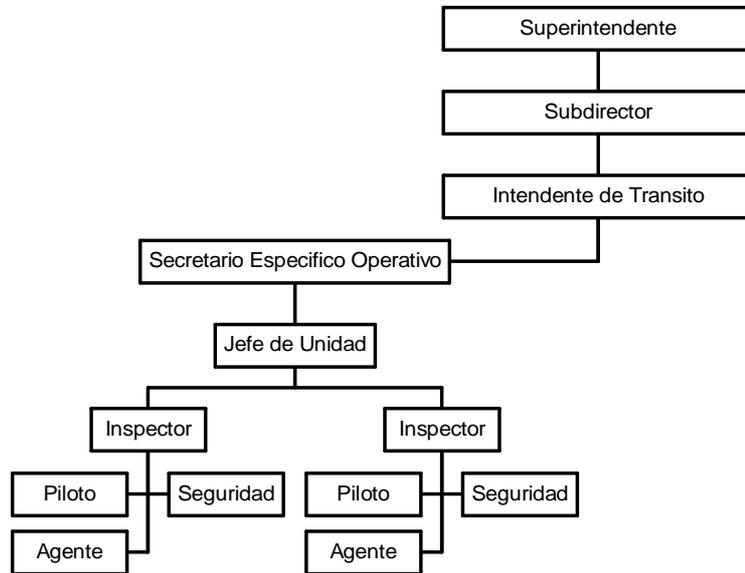


Figura 25. Organigrama de Cepos y Grúas

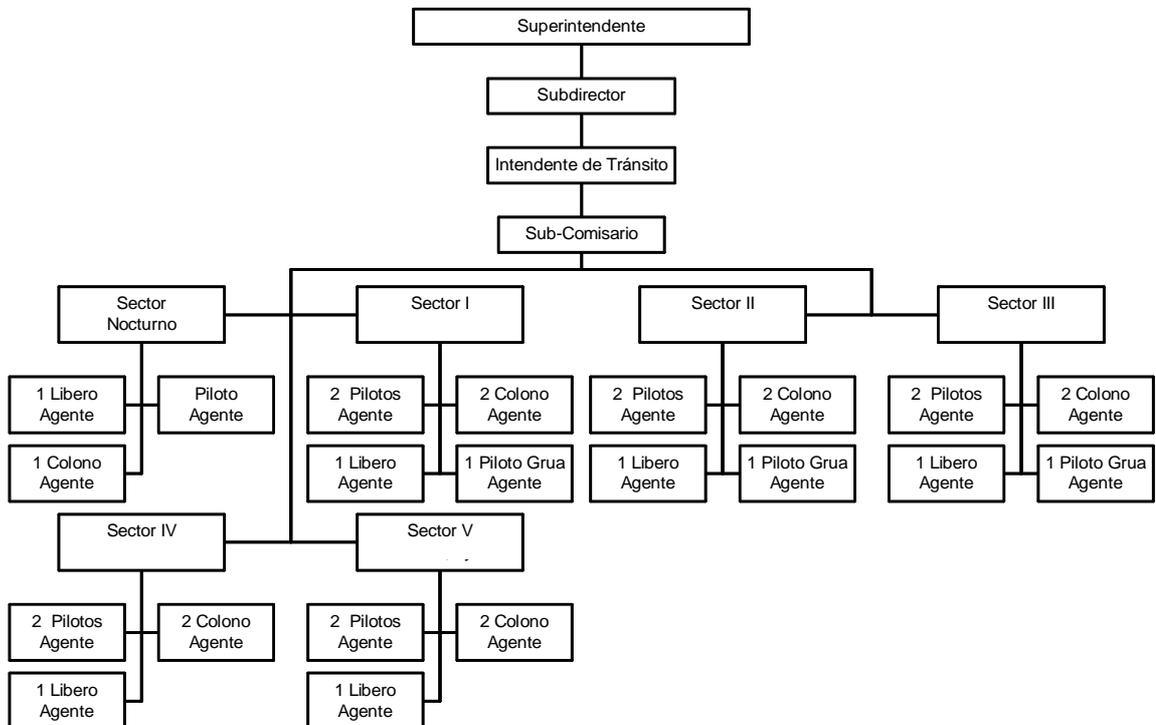


Figura 26. Organigrama de Delegación 1

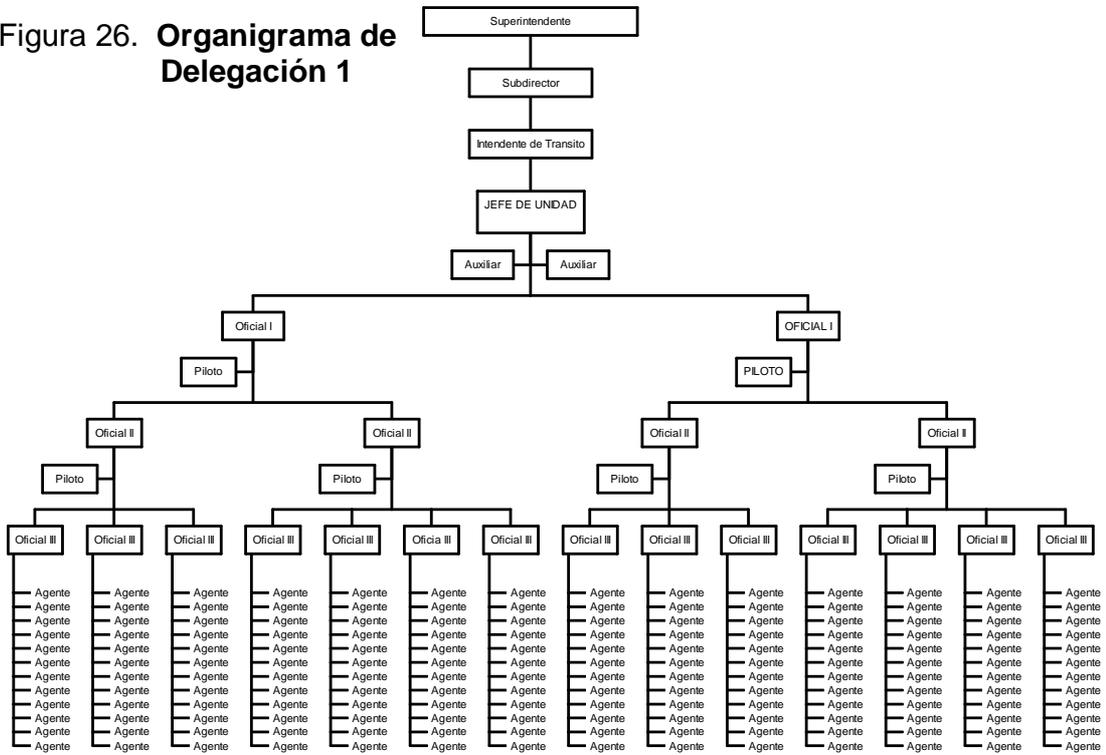


Figura 27. Organigrama de Delegación 2

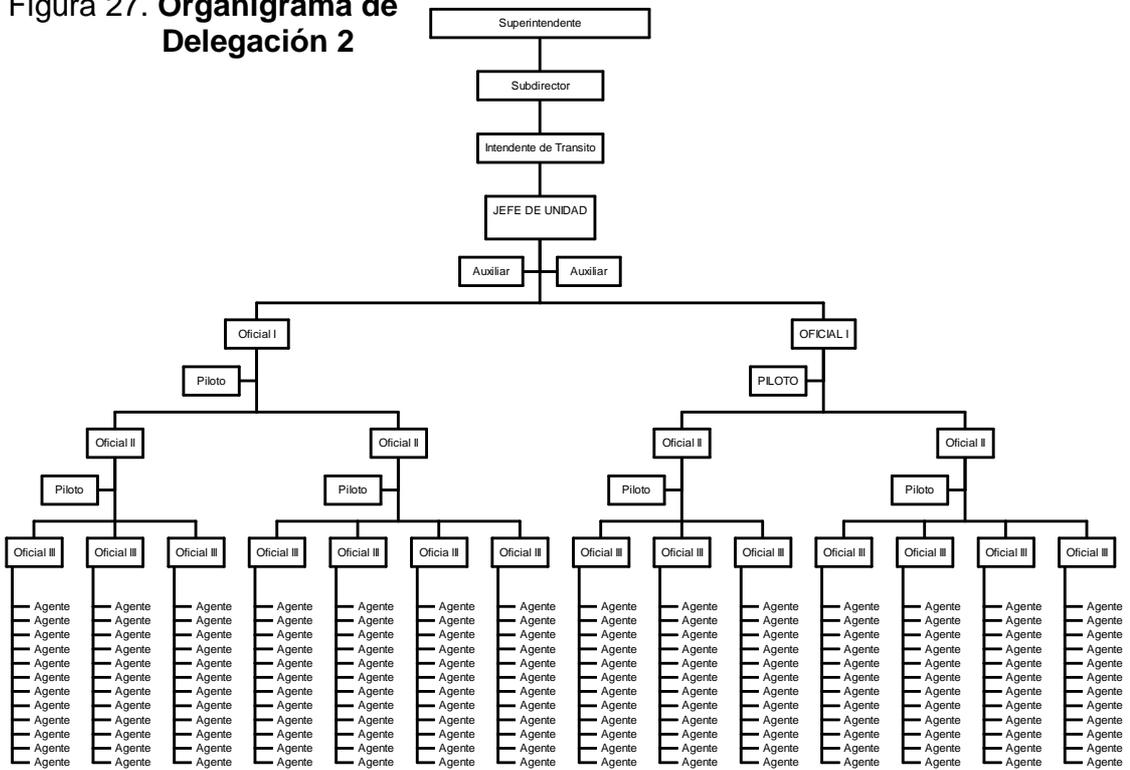


Figura 28. Organigrama de Ejes e Infracciones

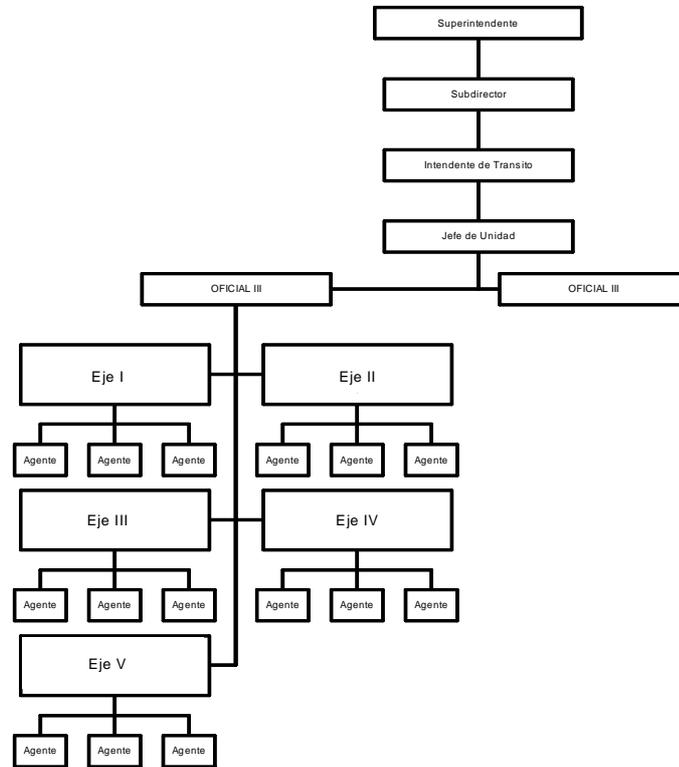


Figura 29. Organigrama de Revisiones

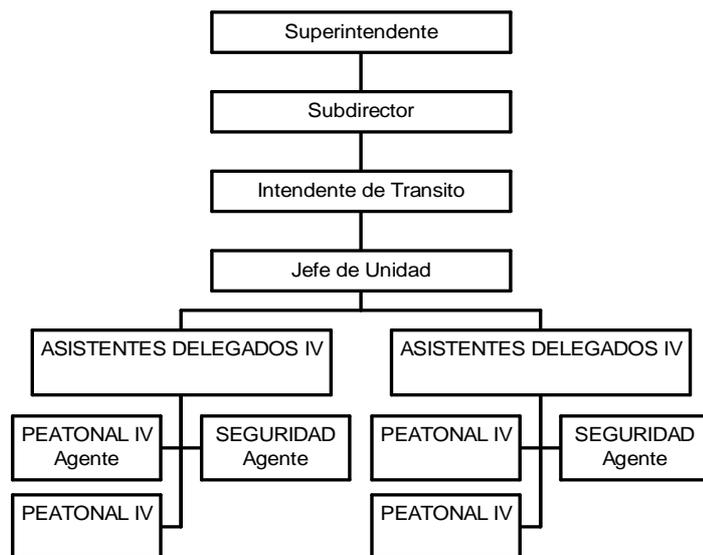


Figura 30. Organigrama de Academia

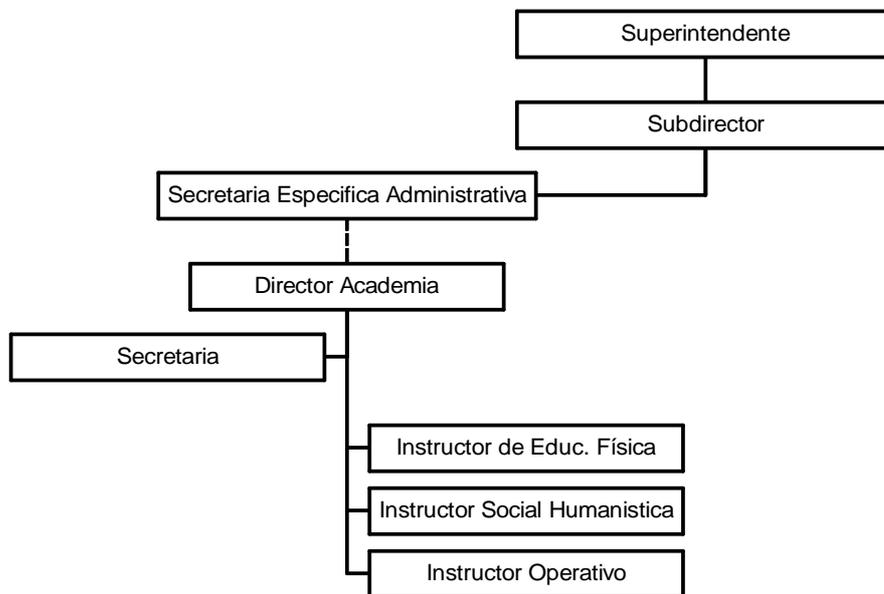


Figura 31. Organigrama de Informática

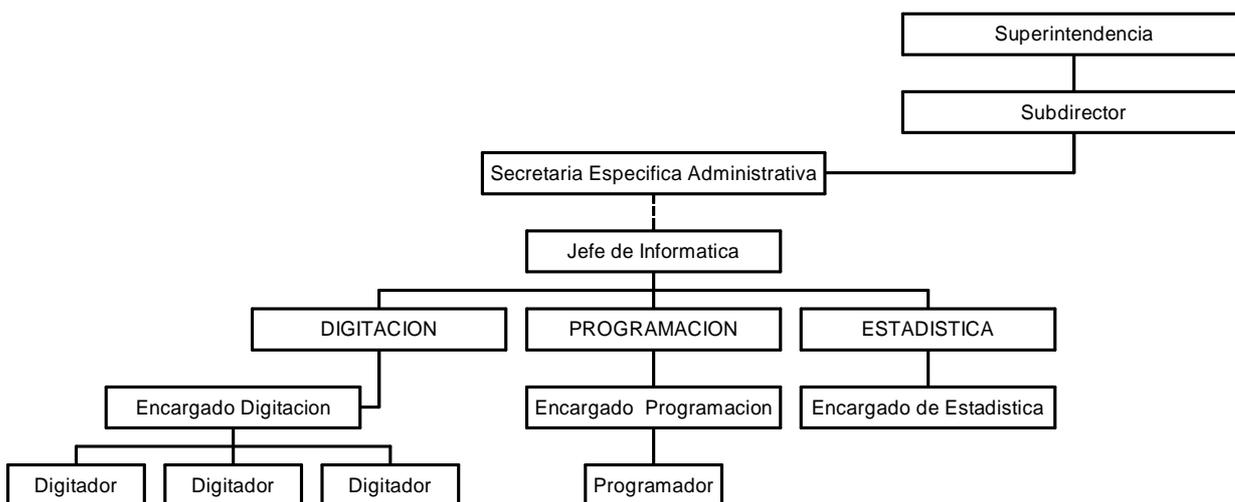
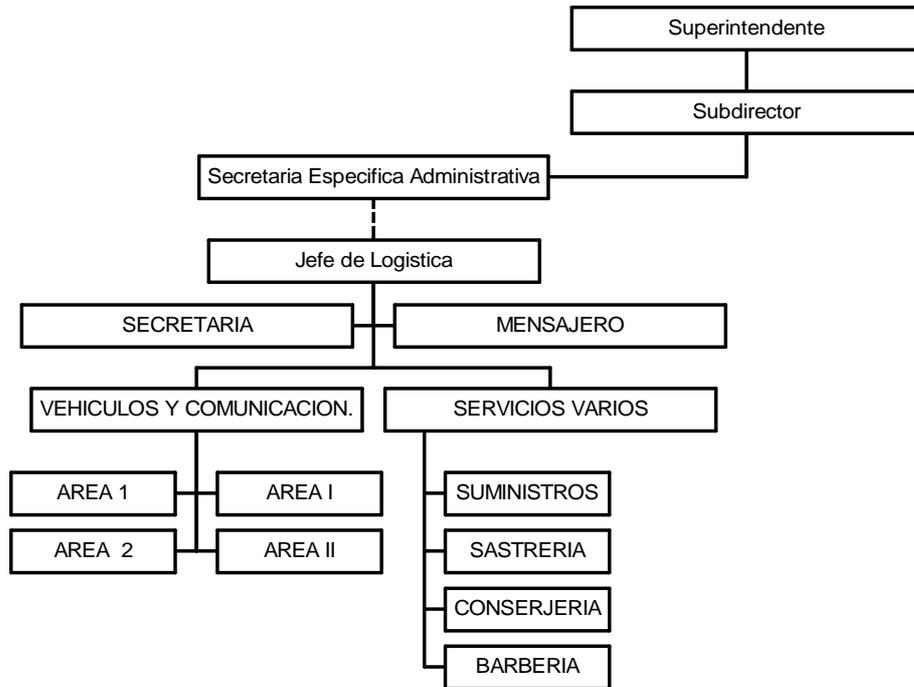


Figura 32. Organigrama de Logística





### **3. DESARROLLO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

#### **3.1 Análisis de puestos**

##### **3.1.1 Definición**

El análisis de puestos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Es el proceso que estudia y determina todos los requisitos, destrezas, conocimientos, capacidades, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

##### **3.1.2 Importancia**

Es de vital importancia el análisis de puestos porque por medio de éste se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los puestos, cualidades necesarias para ocupar los puestos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

Estudia puestos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los puestos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante.

Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de puesto, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los puestos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

### **3.1.3 Atribuciones del analista**

El analista de puestos recoge la información de los diferentes puestos de trabajo, realiza las entrevistas a candidatos y evaluaciones a los trabajadores internos, para determinar quienes serán los más capaces en una posición determinada y como es lógico dar un concepto sobre el puesto en si y las habilidades requeridas para desarrollarlo.

### **3.1.4 Estructura**

#### **3.1.4.1 Áreas de requisitos**

El análisis de puestos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales.

Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los

puestos existentes en la entidad. Si la naturaleza de los puestos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

### **3.1.5 Etapas**

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas: Etapa de Planeación: Esta fase se planea casi siempre en una oficina y con el Gerente de Desarrollo Organizacional o con el Jefe de Personal, esta etapa requiere de una serie de etapas las cuales pueden suprimirse de acuerdo a la situación que se plantee. Los pasos de Planeación son:

- Determinación de los puestos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
- Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo, aquí se especifica por donde se va a iniciar el programa de análisis y descripción, el cual puede comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Estos criterios los maneja más que todo el analista en conjunto con la empresa o entidad.
- Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en asignar determinados valores que representen un grado de preparación más amplio, con el fin de poder diferenciarlos.

Etapa de Preparación: En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos, en este paso casi siempre se realiza la presentación del analista, usualmente en las empresas o instituciones se pasa un memorando a todas las dependencias donde se informa la labor a desempeñar a la vez que se recibe una pequeña inducción. Es decir, se hace un cronograma de actividades durante toda la semana, cada día se visitan las personas allí señaladas, junto con un alto directivo se hace una presentación y luego el ocupante del cargo describe superficialmente las funciones y tareas que desempeña en la organización, esto con el fin de brindarle al analista una visión general de lo que va hacer.
- Preparación del trabajo. Aquí se elabora el formato de Descripción y análisis de puestos, se alista la cantidad suficiente para su posterior desarrollo.
- Disposición del ambiente. En este paso se entregan informes semanales o quincenales al Departamento de Personal para que este conozca de primera mano el desarrollo del trabajo y le colabore si hay inconvenientes en su realización.
- Recolección previa de datos. En este paso se elabora una lista con el nombre de los ocupantes de los cargos, se indaga acerca de su profesión, y se puede preparar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos. La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de Ejecución: En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis escogido(s), con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación.

## **3.2 Descripción de puestos**

### **3.2.1 Definición**

La descripción de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en una empresa o entidad; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el puesto total. Está orientada

hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los puestos.

### **3.2.2 Importancia**

La descripción de puestos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un puesto, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

### **3.2.3 Clasificación**

La descripción de puestos se puede clasificar o dividir en:

Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.

Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

### **3.2.4 Normas Generales**

Para realizar la descripción de puestos debemos observar las siguientes normas:

- Respetar la denominación formal del puesto.
- Evitar duplicaciones y redundancias.
- En la redacción del cuestionario debemos evitar los gerundios y participios. También los artículos y adjetivos no estrictamente necesarios, para no dificultar la comprensión del texto.

- Utilizar un correcto estilo literario. Cuidar nuestra expresión escrita. Debemos lograr que nuestro texto defina claramente los conceptos que estamos evaluando.
- Si el puesto de trabajo no se ha llegado a describir en su totalidad, debemos indicarlo.
- Evitar las palabras ambiguas como “puede”, “ocasionalmente” o similares, que pueden causar conflictos interpretativos.
- Evitar las palabras que directa o indirectamente recojan la impresión producida en el trabajador.
- La descripción del puesto de trabajo debe ser sencilla y evitar tecnicismos.
- En el análisis de puestos solo valen los hechos objetivos, no las interpretaciones subjetivas.
- Debemos describir lo que hace el trabajador, no lo que debería hacer.
- Debemos partir de un borrador de la descripción, previo a la versión final, a partir de este borrador desarrollaremos la versión definitiva.

### **3.2.5 Tipos de Información**

Como supervisor o especialista de personal, se debe extraer del análisis y descripción de puestos uno o más de los siguientes tipos de información:

#### **3.2.5.1 Actividades del puesto**

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

### **3.2.5.2 Comportamiento humano**

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

### **3.2.5.3 Maquinaria y equipo**

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

### **3.2.5.4 Criterios de desempeño**

También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran al empleado de ese puesto.

### **3.2.5.5 Contexto del puesto**

Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

### **3.2.5.6 Requerimientos humanos**

Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

### **3.3 Pasos para realizar un análisis y descripción de puestos**

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

#### **Paso 1**

Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empezando por identificar el uso que se dará a la información, ya que eso se determinará el tipo de datos que se reunirá y la técnica que se utilizará para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos que se describen posteriormente no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto el primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos. Entonces se podrá decidir cómo reunir la información.

#### **Paso 2**

Reunir una información previa. A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión

se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización. En el organigrama se debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

La descripción del puesto consecuente, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

#### Paso 3

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

#### Paso 4

Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puesto.

#### Paso 5

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. Verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

## Paso 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

### **3.4 Obtención de la información**

#### **3.4.1 Métodos de análisis y descripción de puestos**

Los métodos que más se utilizan en el análisis y la descripción de puestos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Métodos mixtos.

##### **3.4.1.1 Características**

Método de Observación Directa.

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, de tiempos y métodos. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de puestos anota los

puntos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.

Algunos puestos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de otro método, que es casi siempre la entrevista o discusión con el ocupante o supervisor.

Características:

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Método de Cuestionario.

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de puestos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### Características:

- La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

#### Método de Entrevista.

El enfoque más flexible en el análisis de cargos es probablemente la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprenden el cargo, y de los porqués y los cuando. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructivos y recalcitrantes. Los responsables de los planes de análisis de puestos últimamente han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación. El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

### Características:

- La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante es activa.

### Métodos Mixtos

Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis, es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

### 3.4.1.2 Ventajas y desventajas

#### Método de Observación Directa

##### Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en puestos simples y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

##### Desventajas

- Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- No se recomienda que se aplique en puestos que no sean simples y repetitivos.
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y fiel.

#### Método de Cuestionario.

##### Ventajas:

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la institución.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.

- También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### Desventajas

- No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas, si las preguntas no fueron bien formuladas.

#### Método de Entrevista.

##### Ventajas:

- Los datos relativos a un puesto se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.

##### Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede concluir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

### **3.4.2 Cuestionario**

El método seleccionado para realizar el análisis y descripción de puestos de la dependencia municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular es El Cuestionario, mediante el cual se pretende recoger la información de todos los aspectos relacionados con cada puesto de la institución.

Se seleccionó dicho método debido a que es sencillo y fácil de comprender, la información es proporcionada por el titular del puesto, supervisado por su superior inmediato. Es necesario un cuestionario por puesto (no personas), este aspecto es favorable debido a la cantidad de integrantes de la institución con cargos similares. Además de ser el método más económico para el análisis y descripción de puestos.

### 3.4.3 Formato de presentación

Figura 33. Formato de presentación de la descripción de puestos propuesta

|   |
|---|
| <b>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACION DEL TRANSITO VEHICULAR</b> |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b><br><b>CATEGORIA:</b><br><b>NIVEL:</b>                             |
| <b>ATRIBUCION PRINCIPAL</b>   |
| <b>TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>   |
| <b>RELACIONES DE COORDINACIÓN</b>   |
| <b>REQUISITOS</b>   |
| <b>SUPERVISION</b>  |

### **3.5 Procesos que alimenta o información que facilita**

#### **3.5.1 Base de datos de recursos humanos**

Toda la información generada por el proceso de descripción y análisis de puestos permite contar con un sistema de información de todo el recurso humano disponible y necesario que permitirá administrar con mayor eficiencia la gestión de recursos humanos dentro de una organización. El trabajo derivado de una base de datos es esencial para el éxito de un departamento de recursos humanos, especialmente en las corporaciones de tamaño intermedio o grande, porque capacita profesionales del área para tomar medidas preactivas. Si carecen de la información básica, difícilmente podrán rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar los niveles adecuados de compensación y llevar a cabo muchas otras funciones. La información sobre los diversos puestos de una empresa pueden emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

#### **3.5.2 Reclutamiento**

El análisis y descripción de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto e información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y se contratan. El análisis y descripción de puestos ayuda en la elaboración de los anuncios, la

demarcación del mercado de mano de obra, la elección de dónde deberá realizarse el reclutamiento de personal, siendo la base principal de este.

### **3.5.3 Perfiles de selección**

Los perfiles de selección de personal son determinados dentro de la descripción y análisis de puestos, los cuales definen los perfiles requeridos de los ocupantes de cada uno de los cargos, de acuerdo a estos son aplicadas las pruebas de selección de personal.

### **3.5.4 Compensación y administración de salarios**

Con la evaluación y clasificación de puestos se determinan las franjas salariales, de acuerdo a la posición del cargo en la empresa o entidad y el nivel salarial en el mercado, siendo esta la base para la administración de salarios. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puestos. Muchas empresas o instituciones clasifican los puestos en categorías y el análisis de puestos ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

### **3.5.5 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puestos que los ingenieros industriales y otros expertos determinan

los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar, por medio de las cuales se valora al empleado de ese puesto. El análisis y descripción de puestos considera muy importante estimular la motivación del personal, de esta forma facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional de cada uno de ellos.

### **3.5.6 Capacitación**

Al determinar los perfiles de cada uno de los puestos dentro de la organización, también se definen las aptitudes y requisitos intelectuales necesarios para los mismos, mediante estos últimos la organización estará en posibilidad de reforzar y actualizar el grado de conocimiento y aptitudes de los empleados de acuerdo a las exigencias de su puesto y de su medio ambiente, mediante la capacitación del personal. También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y la descripción del puesto resultante muestran el tipo de habilidades y por tanto de la capacitación que se requiere.

### **3.5.7 Asignación completa de responsabilidades**

El análisis y descripción de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se deben realizar, están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de una organización, se podría encontrar que se reporta asimismo como responsable de dos docenas más de tareas específicas que incluyen la implantación de los programas semanales, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los

inventarios. Al proseguir la investigación se encontrará que ninguna de las otras personas es responsable de la administración de los inventarios.

El análisis y descripción de puestos basado no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en el conocimiento del alcance de los puestos, ha identificado una tarea asaltante que debe ser asignada. Este tipo de tareas se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis y descripción de puestos desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguna persona asignada al manejo de inventarios.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **4.1 Redefinición de funciones**

Más allá de las atribuciones que correspondan a las personas con funciones específicas, la organización debe basarse en la definición de forma clara e inequívoca de las funciones y responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos de la institución. Para definir las mismas se partirá, de tres niveles jerárquicos, con la siguiente estructura: Dirección, Jefes o Encargados de las diferentes unidades funcionales, Mandos intermedios, y Trabajadores, (personal administrativo y operativo).

A continuación se identifican las posibles funciones y competencias de cada grupo de la organización de la entidad. Evidentemente el mayor énfasis en unas u otras dependerá de la política de la institución.

- **Dirección**

Es responsabilidad de la dirección (Director General y Mandos Superiores) emitir las directrices y lineamientos generales a seguir, garantizando la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo. Es la encargada de desarrollar la organización de la entidad, definiendo las funciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel jerárquico. Es fundamental para el éxito de los proyectos que se implique activamente, estableciendo a poder ser por escrito una serie de compromisos y objetivos a cumplir.

- **Jefes o encargados de las diferentes unidades funcionales**

Los responsables de los diferentes departamentos o unidades funcionales de la institución son los encargados de impulsar, coordinar y controlar que todas las actuaciones llevadas a cabo en sus respectivas áreas sigan las directrices establecidas por la dirección.

- **Mandos intermedios**

La principal responsabilidad de los mandos intermedios es la de Supervisión, tienen a su cargo la coordinación de operativos, verificación de que cada equipo de trabajo se encuentre realizando las actividades de acuerdo a la planeación realizada y debe resolver situaciones que se generen en el punto de trabajo que no ameriten autorización con el Jefe o Encargado de la unidad al cual deberán informar sobre la actuación de los trabajadores asignados a su cargo. Además de la supervisión del trabajo, este deberá verificar aspectos como uniforme, conducta, puntualidad, responsabilidad, etc. de los trabajadores, siendo el mando intermedio quien tiene el contacto directo con los trabajadores.

- **Trabajadores**

Las diferentes unidades que conforman la institución se encuentran integradas por personal administrativo, personal operativo y personal que realiza actividades de carácter operativo y administrativo, a los cuales hemos designado como los Trabajadores.

Los trabajadores son los responsables de desarrollar todas las actividades, de poner en práctica las operaciones y planes elaborados por los Jefes o Encargados de unidad, bajo las directrices establecidas por la Dirección, supervisados por los mandos intermedios a los cuales deben reportar, todo esto de acuerdo a los objetivos institucionales.

## **4.2 Creación o supresión de puestos**

Con el fin de organizar y optimizar el recurso humano, se analizaron todos los puestos de trabajo, encontrando que en algunos casos la unidad en estudio se encuentra debidamente organizada sin embargo no se encuentra en el área o bajo la dirección adecuada o en el lugar acorde a las funciones que realiza.

Así mismo se considera necesaria la supresión o modificación de algunos puestos de trabajo, incluso de unidades completas.

Por último se propone la creación de algunos puestos, de acuerdo a las necesidades del trabajo identificadas, de la siguiente forma:

### **Superintendencia**

- Se sugiere el cambio de nombre del puesto por Dirección General que es el que se utiliza actualmente en la institución.
- Eliminar el puesto de Auxiliar, debido a que la Dirección General cuenta con dos secretarías quienes tienen actividades específicas, así mismo esta plaza normalmente la cubre un agente de tránsito cuya labor no es administrativa sino operativa.
- Suprimir el puesto de Asistente del Director General, pues además que la plaza se encuentra vacante, la Dirección normalmente se apoya en las Secretarías para el trabajo que realiza.

### **Subdirección**

- Se agrega bajo su responsabilidad la Academia, debido a que esta cambió de ubicación en su estructura como se describe adelante.

### **Jefatura de Servicios**

- Suprimir el puesto de piloto, debido a que esta unidad no realiza trabajo de campo sino que es un apoyo del departamento de Recursos Humanos en el área operativa, en algunas ocasiones es necesaria la

presencia de personal de esta unidad en las instalaciones donde se ubican las unidades de agentes, en estos casos se prestará apoyo con las unidades o patrullas del sector al cual se dirige.

#### Secretaría Específica Administrativa

- Se suprime el puesto de Subsecretario Específico Administrativo.
- Se traslada la Academia bajo la responsabilidad del Subdirector, pasando al mismo nivel jerárquico que las Secretarías Específicas y la Jefatura de Servicios, debido a su importancia en la formación y capacitación de los agentes. Además esta combina aspectos tanto administrativos como operativos.
- En la unidad de Informática se unificó el departamento de Digitación con el de Estadística, debido a que los insumos generados por esta unidad son los que se utilizan para el análisis y creación de estadísticas de la organización. Por lo anterior al encontrarse bajo una misma dirección se logra unificar el trabajo y responder rápidamente a la forma, ritmo y contenidos que la unidad de Estadística necesita. En la unidad de Programación se crea una plaza adicional de programador, debido a que una sola persona atiende todo el equipo tanto del área administrativa como operativa, tomando en cuenta que no todas las unidades se encuentran físicamente ubicadas en el mismo edificio.
- En la unidad de Logística, se separó el área de Vehículos de Comunicaciones, debido a que una actividad no tiene ingerencia ni relación con la otra. En el área de servicios varios se creó el puesto de un encargado de Talonarios, debido a que esta unidad es responsable de los talonarios de infracciones que son entregados a los agentes, los cuales son ingresados a una base de datos, asignados y descargados, los cuales representan valor monetario, requiriendo de responsabilidad y control.

- Se creó el área de Bodega, debido a que actualmente la institución cuenta con tres bodegas ubicadas en tres sectores distintos, albergando bienes que requieren de un control de ingreso, de salida y a que unidad o persona le es asignado el bien. Para lo cual se considera necesaria la creación del puesto de un encargado por bodega.
- Se creó el área de Inventarios, la cual consta de tres subáreas importantes, Ingresos a Almacén, Libros y Codificación. En esta etapa se considera necesario contar con por lo menos dos codificadores debido a que el tema de inventarios no está actualizado y es de vital importancia realizar esta labor además de ir integrando lo actual, siendo importante mencionar que este es un tema que tiene implicaciones legales y financieras importantes regidas por la Contraloría General de Cuentas.
- La unidad de Información fue sustituida por la unidad de Atención Al Vecino, de acuerdo a las funciones que realiza actualmente, la cual contempla tres áreas, Vía Pública, Centro de Mensajes e Información.

#### Secretaría Específica Técnica

- Se creó el puesto de secretaria como apoyo a la parte administrativa generada por esta secretaría, es importante mencionar que actualmente se encuentra una persona del área operativa realizando estas labores.
- En el área de señalización, debido a las labores que realiza se crearon los puestos de Dibujante y verificadores, debido a que todas las actividades que realiza es necesario verificarlas en el campo y generar informes apoyados en planos, presentaciones, mapas, etc. Como se explicará posteriormente.
- En el área de Semáforos, se suprimen los agentes peatonales siendo trasladados a alguna de las unidades operativas actuales o nuevas, debido a que no se considera necesario que pertenezcan a esta

unidad, en los casos donde la actividad que se esté realizando lo requiera se solicitará apoyo para regulación del tránsito a la unidad de agentes responsable del sector donde se esté trabajando. Permanecen los tres grupos de trabajo, sin embargo se reorganizó para que en cada grupo se cuente con el personal especializado para cada actividad que se realiza, creando los puestos de Electricista, Herrero y de Programador.

#### Secretaría Específica Operativa

- Se suprimió el puesto de Subsecretario Específico Operativo, el cual nunca ha estado ocupado. El área de información y el Sistema de Llamadas fueron trasladados a la nueva unidad de Atención Al Vecino.
- La Subdirección de Seguridad fue suprimida debido a que sus funciones corresponden a mantener la seguridad y resguardar los bienes y las instalaciones municipales, no correspondiendo a las funciones de la institución de regulación del tránsito vehicular. Por lo tanto se considera que debe ser trasladada a la institución municipal encargada del tema de seguridad.
- En la Intendencia de Operaciones, se suprimió el puesto de Subintendente. En la unidad de Edición se suprimió el puesto de Analista y se agregó un puesto de Editor.
- En la Intendencia de Tránsito, se suprimió la unidad de Revisiones, debido a que esta unidad se dedica a la colocación de operativos de revisión de documentos de los vehículos, al mismo tiempo cada una de las delegaciones en su sector realizan operativos de revisión de uso del cinturón de seguridad, de accesorios obligatorios de los vehículos, etc. Los cuales pueden revisar también la documentación y cubrir las actividades de esta unidad en forma sectorizada. Reincorporando a los agentes de seguridad que se encuentran en esta unidad a la

dependencia municipal responsable de la seguridad de instalaciones municipales.

- Fueron creadas dos unidades, la unidad de Servicio de Acción Rápida (SAR) y el Grupo Nocturno. Debido a que el trabajo operativo se ejecuta en la vía pública surgen situaciones de emergencia e imprevistos, existen sectores de riesgo, consignaciones de obstáculos en la vía pública, altercados con taxis no autorizados, etc. donde se requiere de un grupo especialmente entrenado y con experiencia para afrontar estas situaciones, o un equipo de apoyo a las delegaciones y unidades en casos emergentes, lo cual estará a cargo del Grupo SAR. El Grupo Nocturno se creó para cubrir las actividades y operaciones realizadas en el turno nocturno, debido que aunque disminuye la afluencia vehicular, es necesaria la presencia y regulación del tránsito en ciertos puntos, específicamente en los operativos de alcoholemia, control de velocidad y revisión de vehículos particulares y de uso colectivo. Además de apoyar las diferentes actividades que por su magnitud se programan para ser realizadas por la noche, como limpieza de tragantes, asfalto de calles, reparación de luminarias, etc.

#### **4.3 Asignación de atribuciones**

- **Dirección**

Las posibles atribuciones asignadas a la Dirección son:

- Establecer objetivos anuales en coherencia con la política existente.
- Establecer la estructura organizativa necesaria y obligatoria para la realización de las actividades.
- Designar a la persona en materia, que coordine y controle las actuaciones y mantenga informada a la organización de lo más significativo.

- Establecer las competencias y las interrelaciones de cada departamento.
- Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.
- Promover y participar en reuniones periódicas para analizar y discutir temas laborales
- Dirigir las reuniones normales de trabajo, con los Jefes y Encargados de Unidad.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo para poder estimular comportamientos eficientes, detectar deficiencias y trasladar interés por su solución.
- Realizar periódicamente auditorías internas y revisiones de la política, organización y actividades de la entidad, revisando los resultados de la misma.
- Mostrar interés por los accidentes laborales acaecidos y por las medidas adoptadas para evitar su repetición.
- Reconocer a las personas sus logros, de acuerdo a los objetivos y actuaciones planteadas.
- Consultar a los trabajadores en la adopción de decisiones que puedan afectar a la seguridad, salud y condiciones de trabajo.
- Interesarse y participar, cuando así se establezca, en las actividades.
- Otras acciones que se estimen oportunas.

- **Jefes o Encargados de las diferentes unidades funcionales**

Como actuaciones específicas de este nivel jerárquico se podrían enumerar las siguientes:

- Prestar la ayuda y los medios necesarios a los mandos intermedios de su unidad funcional a fin de que éstos puedan desempeñar correctamente sus cometidos. A tal fin deberán asegurar que tales mandos intermedios estén debidamente formados.

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos establecidos, estableciendo de específicos para su unidad, en base a las directrices recibidas.
- Cooperar con las distintas unidades funcionales de la entidad a fin de evitar duplicidad o contrariedad de actuaciones.
- Integrar los aspectos de Seguridad y Salud Laboral, así como de Calidad y Medio Ambiente en las reuniones de trabajo con sus colaboradores y en los procedimientos de actuación de la unidad.
- Revisar periódicamente las condiciones de trabajo de su ámbito de actuación, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Participar en la investigación de todos los accidentes con lesión acaecidos en su unidad funcional e interesarse por las soluciones adoptadas para evitar su repetición.
- Participar en las actividades planificadas, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Promover y participar en la elaboración de procedimientos de trabajo en aquellas tareas críticas que se realicen normal u ocasionalmente en su unidad funcional.
- Efectuar un seguimiento y control de las acciones de mejora a realizar en su ámbito de actuación, surgidas de las diferentes actuaciones.
- Otras funciones no descritas que la dirección establezca.

- **Mandos intermedios**

Entre los cometidos de los mandos intermedios podrían figurar los siguientes:

- Elaborar y transmitir los procedimientos e instrucciones referentes a los trabajos que se realicen en su área de competencia.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones de los trabajadores a su cargo, asegurándose que se llevan a cabo en las debidas condiciones.

- Informar a los trabajadores afectados de los riesgos existentes en los lugares de trabajo y de las medidas preventivas y de protección a adoptar.
- Analizar los trabajos que se llevan a cabo en su área detectando posibles deficiencias para su eliminación o minimización.
- Planificar y organizar los trabajos de su ámbito de responsabilidad, considerando los aspectos preventivos a tener en cuenta.
- Vigilar con especial atención aquellas situaciones críticas que puedan surgir, ya sea en la realización de nuevas tareas o en las ya existentes, para adoptar medidas correctoras inmediatas.
- Investigar todos los accidentes e incidentes ocurridos en su área de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido y aplicar las medidas preventivas necesarias para evitar su repetición
- Formar a los trabajadores para la realización segura y correcta de las tareas que tengan asignadas y detectar las carencias al respecto.
- Aplicar en la medida de sus posibilidades las medidas preventivas y sugerencias de mejora que propongan sus trabajadores
- Transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y sus logros.
- Aplicar en plazo las medidas preventivas acordadas en su ámbito de actuación.

- **Trabajadores**

Dentro de las responsabilidades de los trabajadores se podrían incluir las siguientes:

- Velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en el

trabajo, de conformidad con su formación y las instrucciones de la dirección.

- Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, el equipo, aparatos, herramientas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados.
- No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes o que se instalen en los medios relacionados con su actividad o en los lugares de trabajo en los que ésta tenga lugar.
- Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados para realizar actividades de protección y prevención, acerca de cualquier situación que considere pueda presentar un riesgo para la seguridad vial.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de proteger la seguridad y salud de todos los usuarios de la vía pública.
- Cooperar con sus mandos directos para poder garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y la salud de los usuarios de la vía pública y de los trabajadores de la institución.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados.
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficacia del mismo.

## 4.4 Organigramas propuestos

### 4.4.1 Organigrama general

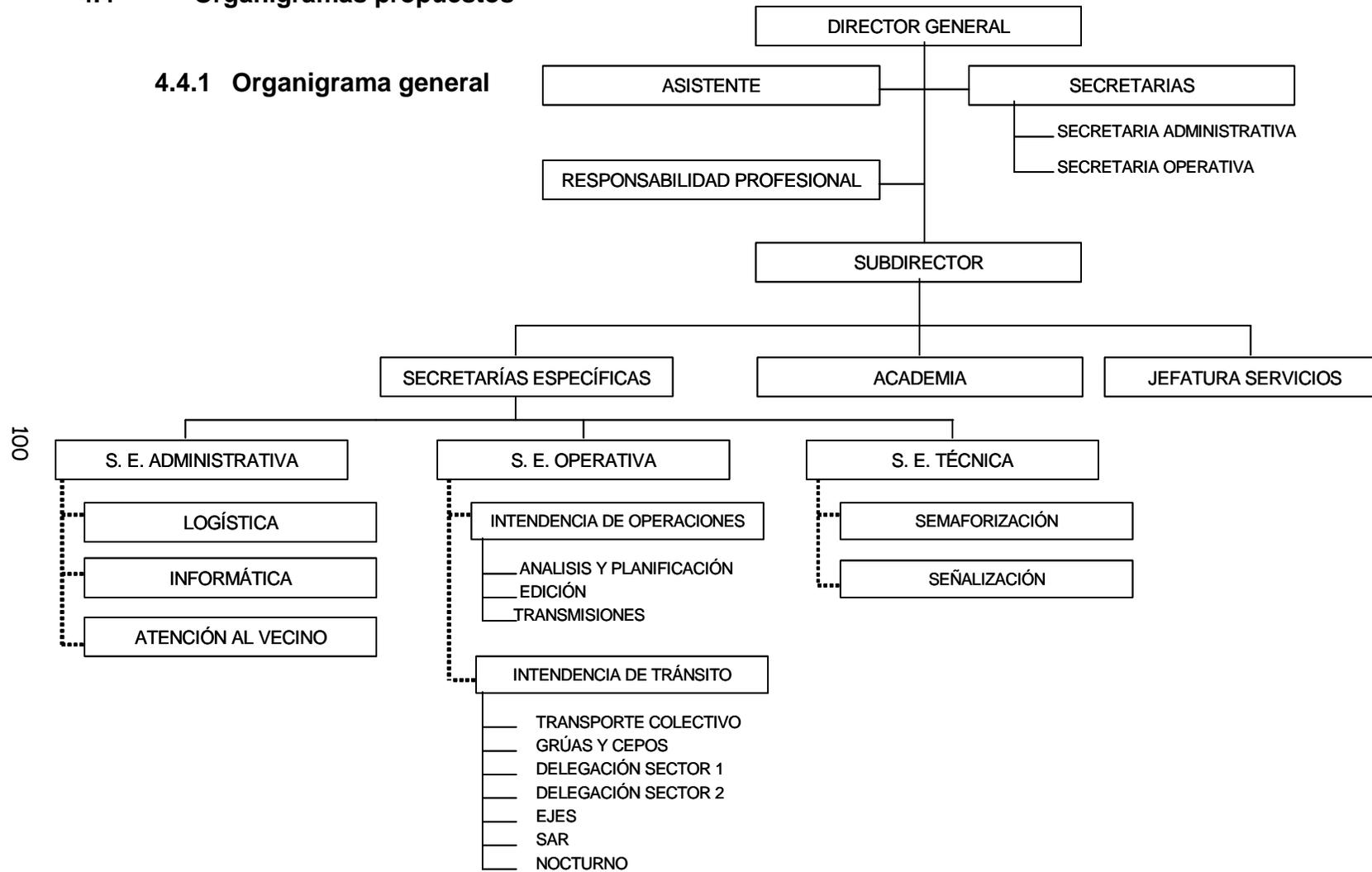


Figura 34. Organigrama General Propuesto

#### 4.4.2 Organigramas específicos

Figura 35. Organigrama de Dirección General Propuesto

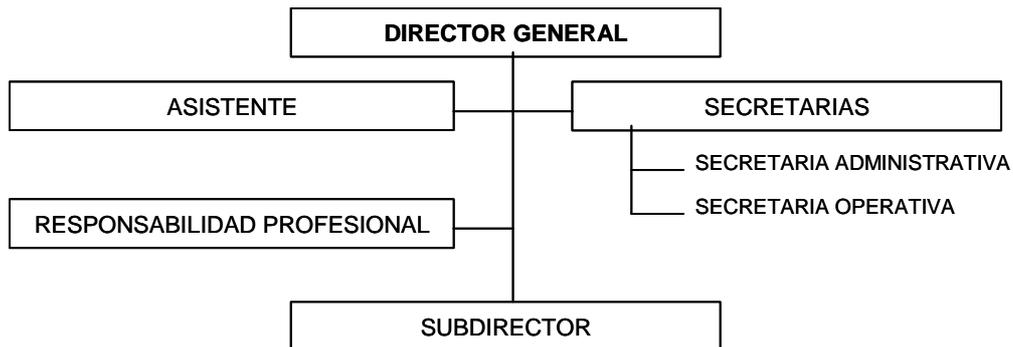


Figura 36. Organigrama de Subdirección Propuesto

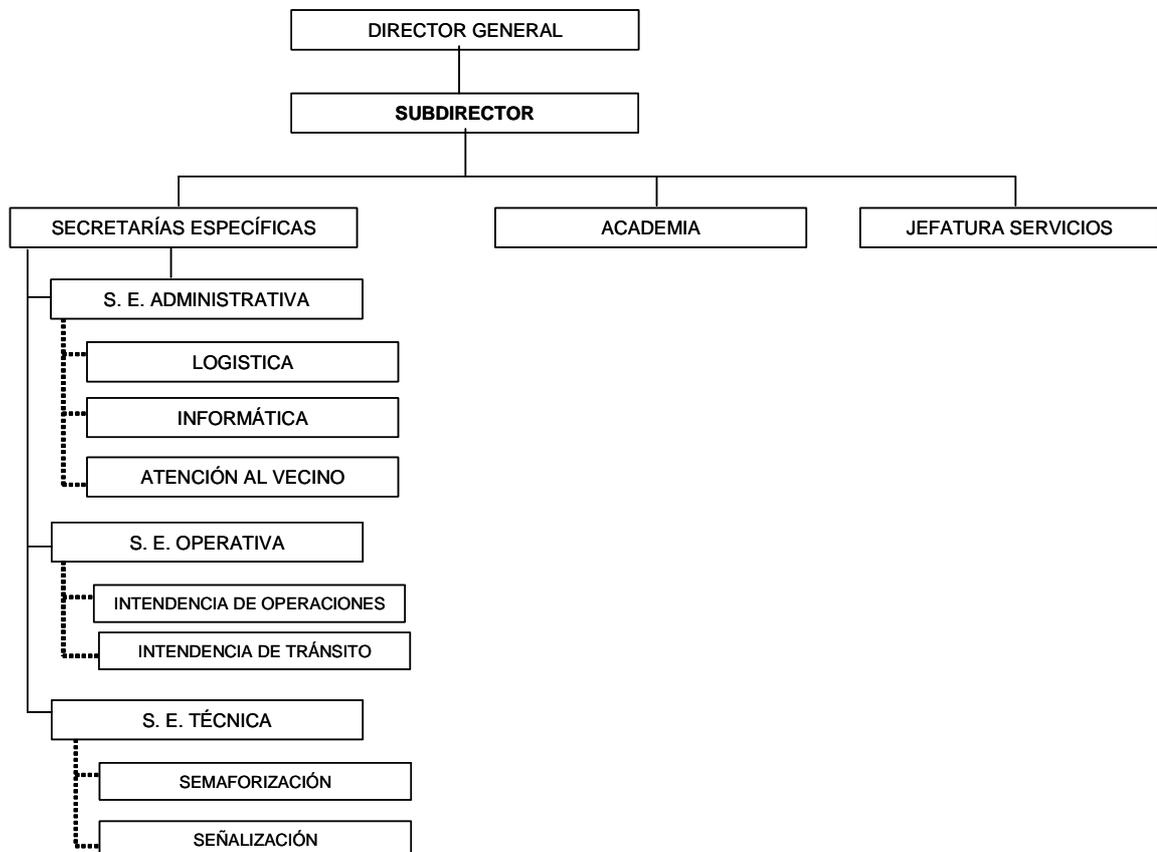


Figura 37. Organigrama de Jefatura de Servicios Propuesto

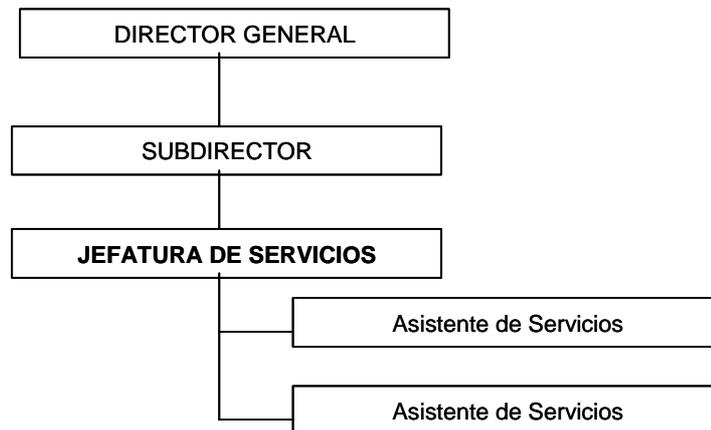


Figura 38. Organigrama de Academia Propuesto

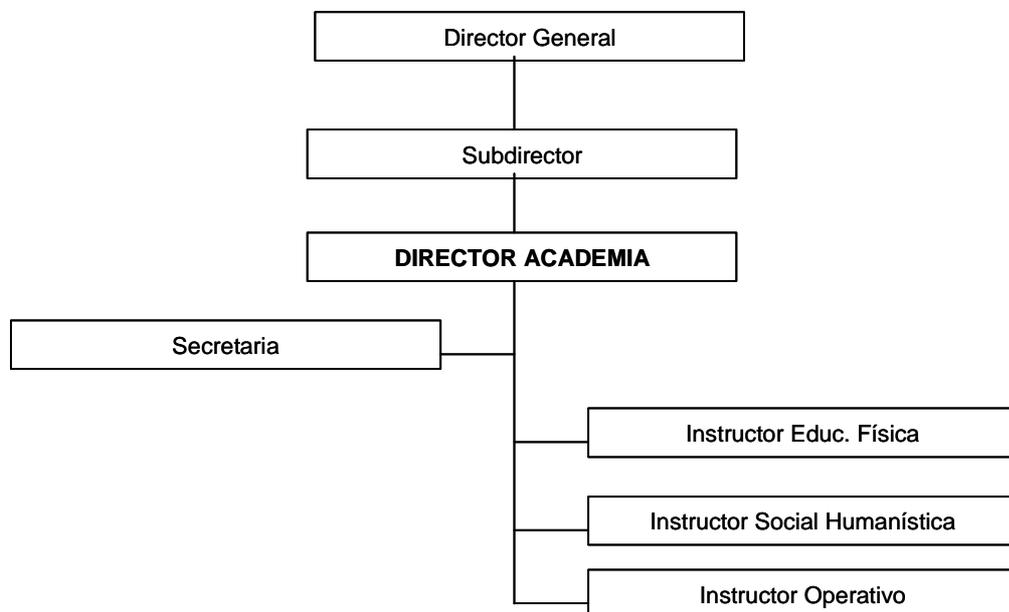


Figura 39. Organigrama de Secretaría Específica Administrativa Propuesto

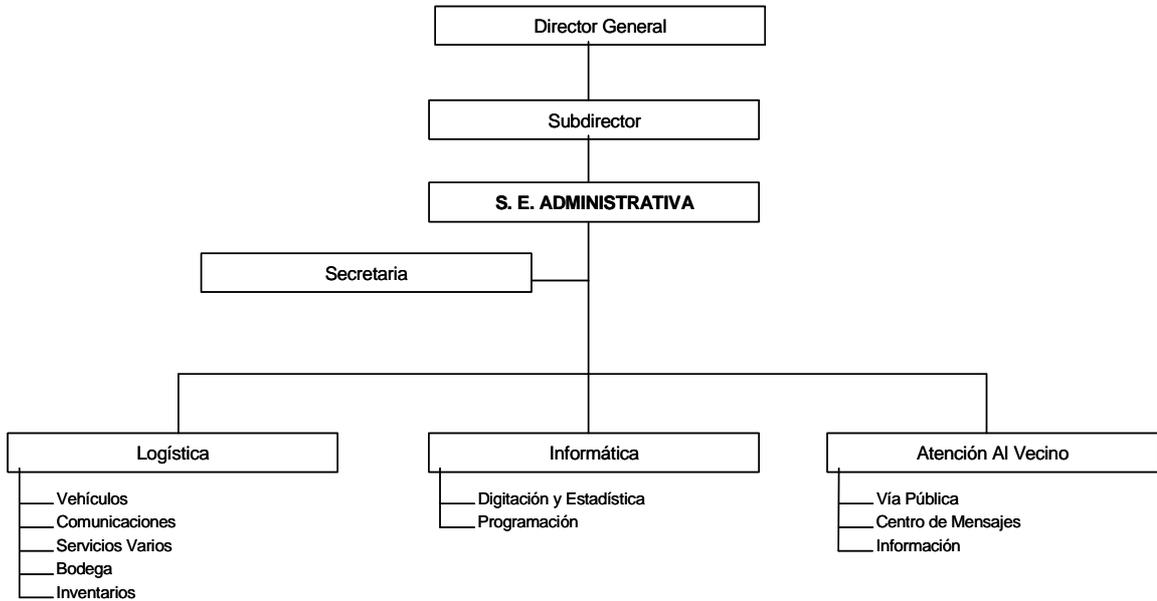


Figura 40. Organigrama de Secretaría Específica Operativa Propuesto



Figura 41. Organigrama de Secretaría Específica Técnica Propuesto

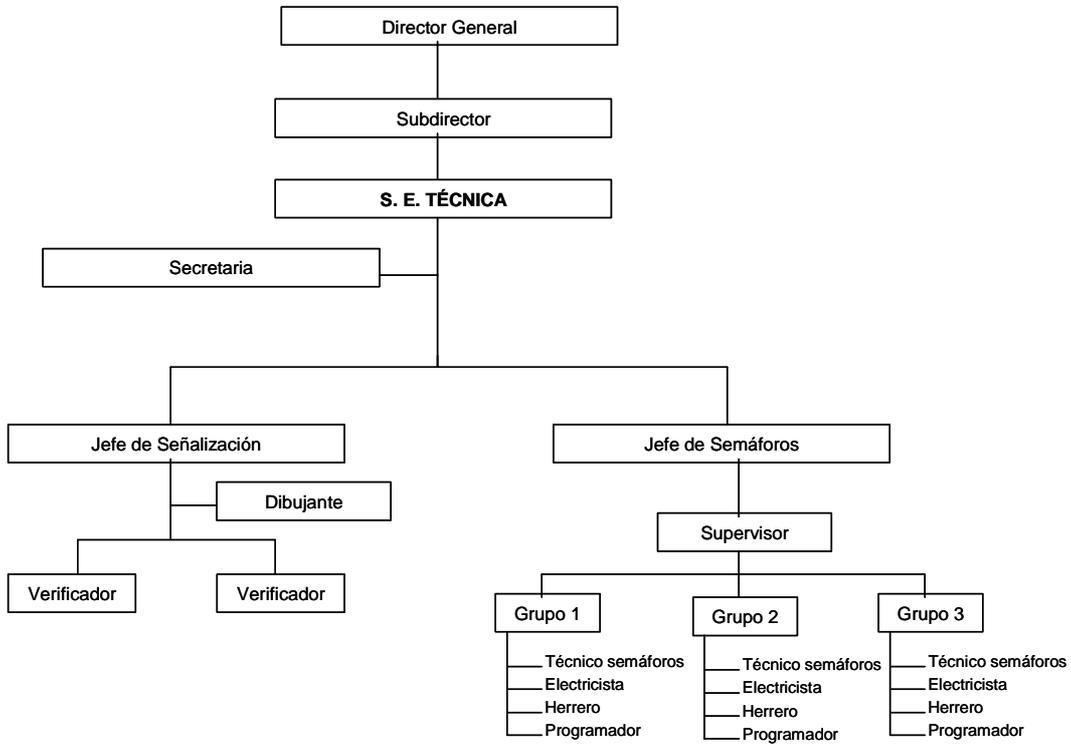


Figura 42. Organigrama de Logística Propuesto

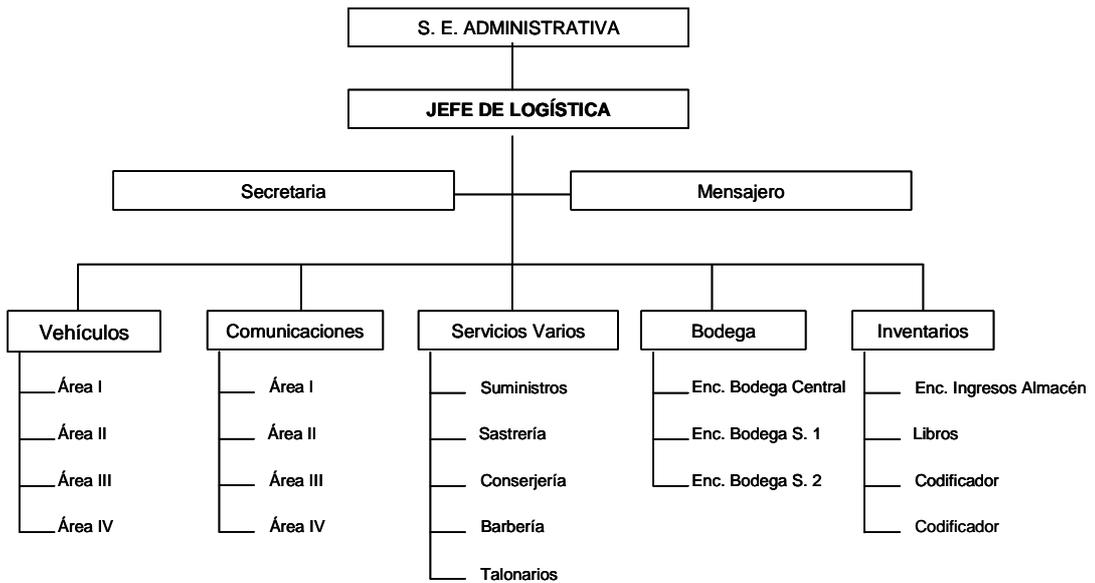


Figura 43. Organigrama de Informática Propuesto

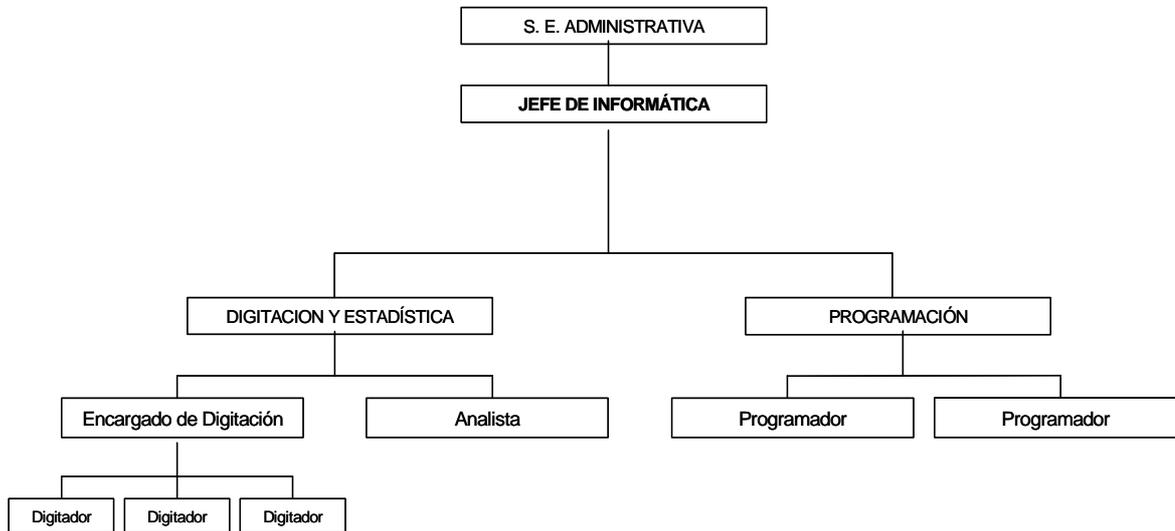


Figura 44. Organigrama de Atención Al Vecino Propuesto

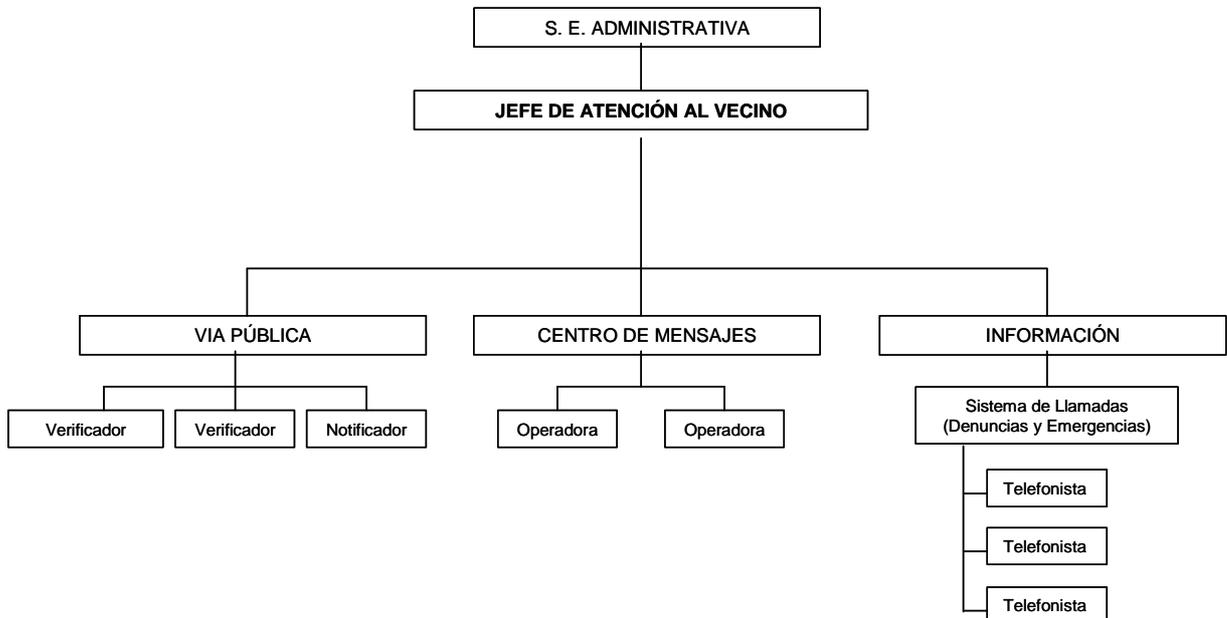


Figura 45. Organigrama de Intendencia de Operaciones Propuesto



Figura 46. Organigrama de Intendencia de Tránsito Propuesto



Figura 47. Organigrama de Grupo SAR Propuesto

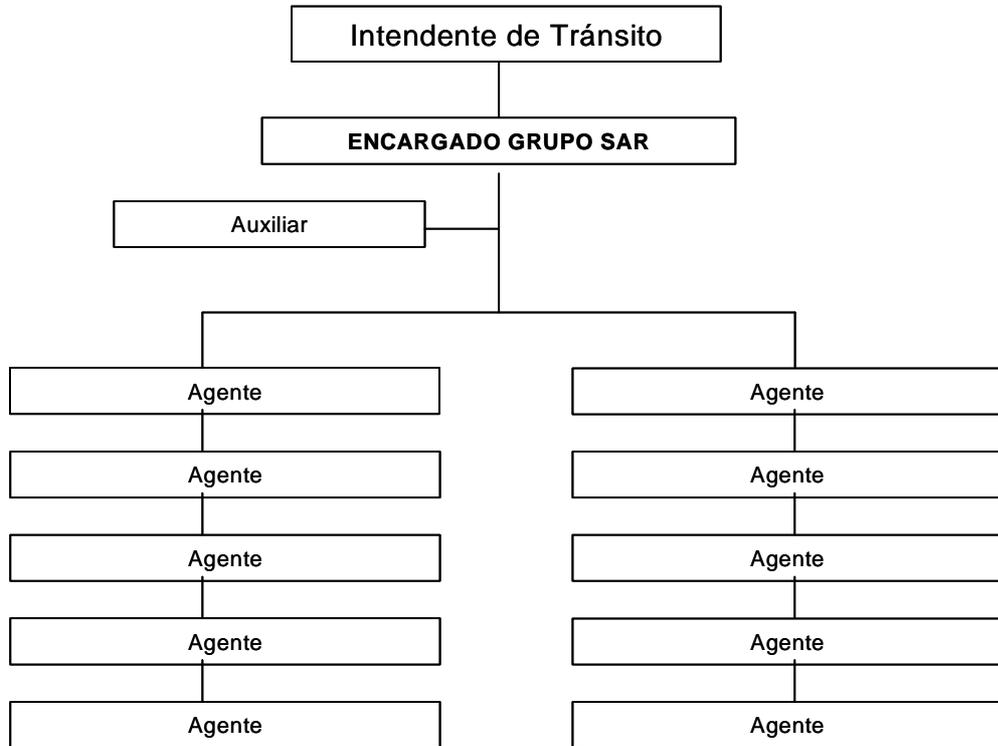
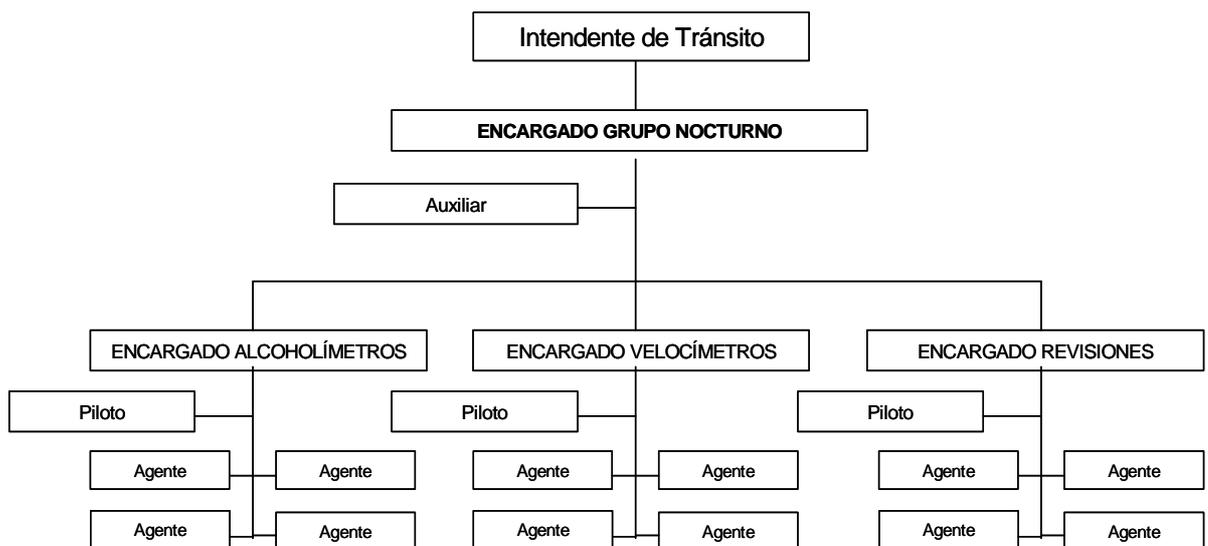


Figura 48. Organigrama de Grupo Nocturno Propuesto



## **4.5 Descripción de puestos propuesto**

### **4.5.1 Identificación del puesto**

La identificación del puesto corresponde al título del puesto y consiste en el nombre con que se conoce el puesto analizado, en general, por los puntos que son cubiertos. La categoría es la identificación del puesto según el grado de autoridad y responsabilidad que se tiene asignado, es el grado o rango necesario para ocupar el puesto, en el caso de puestos ocupados por agentes de tránsito.

El nivel es la identificación del estrato dentro del cual está asignado el puesto, lo cual corresponde a los niveles de decisión, ya sea administrativo, técnico y operativo.

### **4.5.2 Atribución principal**

Es el propósito del puesto o función genérica. Sirve como introducción del puesto considerado. En ella se expresa la esencia de las labores inherentes al puesto, sus propósitos y responsabilidades básicas.

### **4.5.3 Tareas y responsabilidades**

Se enumeran las tareas y responsabilidades específicas que debe desempeñar la persona que ocupe el puesto para llevar a cabo la función básica descrita. Por lo general, se van enumerando en orden de importancia conforme la secuencia del proceso que se ejecute.

#### **4.5.4 Relaciones de coordinación**

En esta sección se identifican las relaciones del puesto con otros puestos dentro de la institución. Es decir, identificar los puestos con los cuales se tiene una comunicación directa en la realización de las labores.

#### **4.5.5 Requisitos**

Describe la formación, experiencia, especialidades que debe llenar la persona que ha de desempeñar el puesto en forma eficiente.

Consiste en la determinación de los requisitos mínimos que debe llenar quien ocupe el puesto y las características del mismo, concentrados en factores como habilidad, esfuerzo, responsabilidad experiencia, educación y formación.

#### **4.5.6 Supervisión**

La supervisión es una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

En esta sección se indicará quien supervisa el puesto y si se requiere que realice supervisión sobre una o un grupo de personas que ocupan otros puestos.

A continuación se presenta la descripción de puestos propuesta:

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Director General

**CATEGORIA:** Dirección - Oficial

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Emitir las directrices y lineamientos generales a seguir, garantizando la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo. Es el encargado de desarrollar la organización de la entidad.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Establecer objetivos en coherencia con la política de la institución.
- Establecer la estructura organizativa necesaria y obligatoria para la realización de las actividades.
- Asignar y administrar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.
- Velar porque las funciones de la institución sean realizadas conforme lo estipulan las leyes y autoridades superiores.
- Promover y dirigir las reuniones de coordinación de trabajo, con los Jefes y Encargados de Unidad.
- Exigir a los Jefes o encargados de unidad un informe semanal del comportamiento y forma en que se encuentra trabajando el personal de la institución.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo para poder estimular comportamientos eficientes, detectar deficiencias y trasladar interés por su solución.
- Realizar periódicamente auditorías internas y revisiones de la política, organización y actividades de la entidad, revisando los resultados de la misma.

- Informar a la autoridad inmediata superior del desarrollo y funcionamiento de la institución.
- Otras acciones que se estimen oportunas e inherentes a su puesto.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con la Dirección General inmediata superior, Alcalde o autoridad máxima en la organización municipal, Subdirección, Secretarías Específicas, Academia, Jefatura de Servicios y Responsabilidad Profesional.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura (Administración de Empresas o Ingeniería Industrial)
- Título de Oficial o profesional con experiencia en temas de tránsito
- Experiencia en manejo de personal principalmente operativo

Experiencia: 8 años en el área desenvolviéndose en puestos de dirección.

#### **SUPERVISION**

Debe supervisar directamente las labores de la Subdirección, Secretarías Específicas, Academia, Jefatura de Servicios y Responsabilidad Profesional.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria Administrativa

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Dirección General de carácter administrativo.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir toda la correspondencia remitida al despacho del Director General, darle ingresos y entregarla a su destinatario
- Archivo de la papelería y correspondencia de la Dirección General
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos, notas y providencias emitidas por la

- Dirección General hacia otras personas, dependencias o instituciones
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones de la Dirección General hacia el personal de la institución
  - Darle seguimiento a la agenda y coordinar las reuniones solicitadas por la Dirección General
  - Control de Caja Chica de la Dirección General
  - Coordinación de actividades y reuniones con la Secretaria Operativa
  - Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Director General, Subdirección, Secretarías Específicas, Jefatura de Servicios, Secretaria Operativa.

#### **REQUISITOS**

- Manejo de Word y Excel
  - Conocimientos de Internet
  - Poseer título de Secretaria
  - Cursos intermedios de administración, o similar
- Experiencia: 3 años mínimo como secretaria de puestos directivos.

#### **SUPERVISION**

- Se encuentra bajo la supervisión de la Dirección General. No supervisa a otro puesto.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria Operativa

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Operativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Dirección General de carácter operativo.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Archivo de la papelería correspondencia de la Dirección General que corresponda al área técnica y operativa.
- Verificación de correos electrónicos

- Elaboración de documentos y notas emitidas por la Dirección General hacia otras personas, dependencias o instituciones
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones de la Dirección General hacia el personal operativo de la institución
- Coordinación de actividades y reuniones con la Secretaría Administrativa
- Llevar nota de las reuniones semanales
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Director General, Subdirección, Secretarías Específicas, Jefatura de Servicios, Secretaría Administrativa.

#### **REQUISITOS**

- Manejo de Word y Excel
- Conocimientos de Internet
- Poseer título de Educación Media

Experiencia: 3 años mínimo como secretaria en puestos similares

#### **SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Dirección General. No supervisa a otro puesto.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe Responsabilidad Profesional

**CATEGORIA:** Jefe de Unidad

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Prevenir, investigar e informar de actos anómalos cometidos por el personal, que pongan en evidencia la credibilidad de la imagen de la Institución, implementando mecanismos de control sobre los agentes mediante el cumplimiento de sus funciones.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir instrucciones directas del Director General a quien mantiene informado
- Investigar las denuncias o malos procedimientos del personal

- Recopilar información de hechos que pongan en peligro la estabilidad de la institución
- Mantener una comunicación constante con dependencias similares del Estado y privadas
- Investigar y verificar la información del personal activo como de los aspirantes.
- Supervisar las actividades operativas y/o administrativas.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Director General, Jefatura de Servicios.

**REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura o Ingeniería Industrial
- Si se ha desarrollado en el área operativa deberá tener grado de Oficial

Experiencia: 4 años mínimo desarrollándose en el área de supervisión de Recursos Humanos (Asuntos Internos).

**SUPERVISION**

Responde directamente al Director General. Es responsable de la supervisión de todo el personal de la institución.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Subdirector

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Sustituir al Director General en caso de ausencia de éste.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Analizar y evaluar los procedimientos de la Administración de la institución en procura de obtener la máxima eficiencia, aplicando las técnicas de organización y métodos
- Sustituir al Director General en caso de ausencia de éste

- Velar porque los integrantes de la institución cumplan con las normas de personal prevalecientes y formular propuestas de control del mismo al Director General
- Coordinar la preparación, seguimiento y evaluación de los planes de trabajo
- Las demás que sean de su competencia y le encomiende el Director General.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

En ausencia del titular deber coordinar con las Secretarías Específicas, Academia, Jefatura de Servicios.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura (Administración de Empresas, Ingeniería Industrial)
- 

Experiencia: 6 años mínimo en puestos de dirección similares.

#### **SUPERVISION**

En ausencia del Director General supervisará a las Secretarías Específicas, Academia, Jefatura de Servicios y Responsabilidad Profesional.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor de Responsabilidad Profesional

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Prevenir, investigar e informar de actos anómalos cometidos por el personal, que pongan en evidencia la credibilidad de la imagen de la Institución, implementando mecanismos de control sobre los agentes mediante el cumplimiento de sus funciones.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Investigar las denuncias o malos procedimientos del personal
- Recopilar información de hechos que pongan en peligro la estabilidad de la institución

- Investigar y verificar la información del personal activo como de los aspirantes
- Supervisar las actividades operativas y/o administrativas del personal
- Todas las actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por el Jefe de Responsabilidad Profesional y el Director General

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina directamente con el Jefe de Responsabilidad Profesional, Jefatura de Servicios.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel medio
- Haber aprobado el curso de inducción impartido por la Academia de la Institución

Experiencia: 3 años de experiencia en actividades similares.

#### **SUPERVISION**

Responde directamente al Jefe de Responsabilidad Profesional, supervisa las labores del personal operativo y administrativo.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe Jefatura de Servicios

**CATEGORIA:** Jefe de Unidad

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Administración del recurso humano, funciona como una división de Recursos Humanos para atender los asuntos directamente relacionados con el personal administrativo y operativo de la institución.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar todas las actividades que realiza la Jefatura
- Supervisar el control del estado de fuerza diario del personal administrativo y operativo para presentación de informes a la Dirección
- Supervisar el control de ausencias justificadas e injustificadas realizando el procedimiento respectivo

- Control de suspensiones por el IGSS o por procedimientos disciplinarios internos
- Sanciones al personal por faltas de acuerdo al Reglamento Interno
- Coordinar los pagos de planilla y vouchers de pago del personal
- Selección de personal
- Participa en la elaboración y aplicación de las pruebas realizadas en la Academia
- Coordinación de cursos de retroalimentación
- Coordina la asistencia de los agentes a citaciones de organismos de carácter legal (Ministerio Público, Organismo Judicial),
- Atender solicitudes, permisos, problemas relacionados con el recurso humano.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad, Director General, Academia, y con todo el personal que conforma la institución de acuerdo a los canales de mando correspondientes.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura (Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial)
- Experiencia en la administración y manejo de recursos humanos

Experiencia: 3 años en puestos similares

#### **SUPERVISION**

Supervisa a los asistentes de servicios, y como apoyo a la supervisión del personal operativo. Responde Directamente al Director General.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente de Servicios

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Llevar el registro de todos los controles y procedimientos que se manejan en la Jefatura de Servicios de acuerdo a las instrucciones del Jefe de la Jefatura.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Llevar el control del estado de fuerza diario del personal administrativo y operativo
- Llevar el control de ausencias justificadas e injustificadas realizando el procedimiento respectivo
- Control de suspensiones por el IGSS o por procedimientos disciplinarios internos
- Sanciones al personal por faltas de acuerdo al Reglamento Interno
- Realizar los pagos de planilla y firma de vouchers de pago del personal
- Participar en el proceso de selección de personal
- Apoyar en la aplicación pruebas realizadas en la Academia
- Coordinación y apoyo en los cursos de retroalimentación
- Coordina la asistencia de los agentes a citaciones de organismos de carácter legal (Ministerio Público, Organismo Judicial),
- Atender solicitudes, permisos, problemas relacionados con el recurso humano.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Jefe de la Jefatura de Servicios, en ausencia o por instrucciones del Jefe de Unidad debe coordinar con los encargados e integrantes de las diferentes unidades de la institución en lo referente a temas del recurso humano.

**REQUISITOS**

- Título de nivel medio
- Experiencia en el área de recursos humanos
- 

Experiencia: mínima de 2 años.

**SUPERVISION**

Apoya en la supervisión de todo el personal.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Director Academia

**CATEGORIA:** Jefe de Unidad

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Formar, capacitar y orientar a todos los agentes de tránsito con conocimientos legales, principios técnicos en seguridad vial y tránsito, operativos, Moral-Humanísticos y físicos; inculcando subordinación y el respeto, orientándolos a brindar un mejor servicio a toda la población.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Elevar el desempeño profesional del recurso humano a través de la capacitación
- Capacitar al personal de reciente ingreso
- Retroalimentar al personal activo
- Programar cursos de capacitación en otras áreas

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Director General, Jefatura de Servicios, Secretaría Específica Operativa.

**REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura (Administración de Recursos Humanos, Psicología o similar)
- Profesional con experiencia en temas de tránsito
- Experiencia docente principalmente en instituciones policiales
- Conocimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito

Experiencia mínima: 5 años.

**SUPERVISION**

Supervisa a los instructores, secretaria de Academia, y aspirantes.  
Responde directamente al Director General.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria Academia

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Academia.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir toda la correspondencia remitida, darle ingresos y entregarla al Director de la Academia
- Archivo de la papelería y correspondencia
- Verificación de correos electrónicos relacionados con la Academia
- Elaboración de documentos, notas y providencias emitidas por la Dirección de la Academia
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones a los aspirantes o de información al personal y Jefes o encargados de unidad de la institución
- Darle seguimiento a la agenda y coordinar las reuniones solicitadas por el Director de la Academia
- Coordinación de actividades y reuniones
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director de la Academia.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Director de la Academia.

**REQUISITOS**

- Manejo de Word y Excel
- Conocimientos de Internet
- Poseer título de Educación Media

Experiencia: 3 años mínimo como secretaria en puestos similares

**SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Dirección de la Academia. No supervisa a otro puesto.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Instructor Educación Física

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Capacitar y ejercitar a los agentes de tránsito, buscando una mejor eficiencia física en el desempeño de sus labores.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Instruir a los agentes y aspirantes en el orden cerrado
- Fomentar la disciplina en los agentes
- Ejercitar a los agentes y aspirantes con el fin de mejorar su condicionamiento físico
- Preparar a los agentes y aspirantes en tácticas de defensa personal
- Impartir el curso de conducción de motocicleta y vehículo
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director de la Academia.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director de la Academia.

**REQUISITOS**

- Profesor de Educación física
- Experiencia en capacitación policial
- Conocimiento de los principios, organización y funcionamiento de la institución
- Licencia de conducir vehículo y motocicleta
- Experiencia mínima 3 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Director de la Academia, supervisa a los aspirantes a agentes de tránsito.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Instructor Social Humanística

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Fomentar en el personal aspectos básicos como el trabajo en equipo y las relaciones humanas con el fin de que el desempeño de los agentes en las calles y con los vecinos sea de la mejor forma posible.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Fomentar las buenas relaciones humanas en los agentes y aspirantes
- Inculcar el trabajo en equipo
- Capacitar a los agentes y aspirantes en primeros auxilios
- Impartir la información sobre derechos humanos y legislación guatemalteca, principalmente Ley y Reglamento de Tránsito
- Impartir conocimientos básicos de mecánica
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director de la Academia.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director de la Academia.

**REQUISITOS**

- Licenciatura en Psicología, Sociología o carrera afín
- Experiencia mínima 2 años en capacitación de personal, principalmente en instituciones de servicio público

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Director de la Academia, supervisa a los aspirantes a agentes de tránsito.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Instructor Operativo

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Capacitar a los aspirantes en los procedimientos policiales, manejo de equipo y todo lo relacionado con instrumentos y procesos de trabajo.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Capacitar a los aspirantes en deontología y metodología policial
- Impartir el curso de uso de las transmisiones
- Capacitar en regulación del tránsito
- Enseñar la forma de llenado de boletas de infracción
- Realizar las prácticas dentro de las instalaciones y prácticas finales en la

vía pública.

- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director de la Academia.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director de la Academia.

#### **REQUISITOS**

- Agente de tránsito con rango de Oficial, de preferencia con estudios universitarios
- Experiencia en capacitación de personal
- Experiencia mínima 3 años.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Director de la Academia, supervisa a los aspirantes a agentes de tránsito.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe Secretaría Específica Administrativa

**CATEGORIA:** Jefe de Unidad

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Ejercer una correcta administración del recurso material y logístico en el área Administrativa y operativa.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Dirigir las actividades realizadas por las unidades de Logística, Informática y Atención Al Vecino
- Abastecer a las diferentes unidades operativas y administrativas de los recursos materiales, suministros transporte y equipo necesarios para el desempeño de sus actividades
- Supervisar los controles que se llevan en cuanto a la disponibilidad y abastecimientos de suministros
- Manejo de Caja Chica de la institución
- Solicitud de formularios y libros autorizados por la Contraloría General de Cuentas

- Coordinar con los Jefes de las Secretarías Específicas las necesidades de insumos por parte del personal y realizar las propuestas de compra y adquisición a la Dirección General.
- Autorizar los programas de mantenimiento de equipo de cómputo y propuestas a la Dirección General de requerimientos en esta área.
- Coordinar y supervisar que las actividades
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Director General y con las Secretarías Específicas, además coordina con la Contraloría General de Cuentas.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura (Administración de Empresas o Ingeniería Industrial)
- Experiencia en administración de bienes
- Conocimiento de la Ley de Compras y Contrataciones
- Manejo de adquisiciones por medio de Guatecompras
- Conocimiento en el manejo, elaboración e interpretación de los Estados Financieros
- Manejo del control de inventarios

Experiencia: 5 años en el área desarrollándose en puestos de dirección.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Director General, supervisa a los Jefes de Logística, Informática y Atención Al Vecino.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Secretaría Específica Administrativa

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Secretaría Específica Administrativa.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir toda la correspondencia remitida, darle ingresos y entregarla al Jefe de la Secretaría Específica Administrativa
- Archivo de la papelería y correspondencia
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos, notas y providencias emitidas por el jefe de la Secretaría
- Elaboración de memos y circulares con información e instrucciones al personal de carácter administrativo
- Darle seguimiento a la agenda y coordinar las reuniones solicitadas por la Secretaría Administrativa
- Control de Caja Chica de la institución
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina directamente con el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa. De acuerdo a las instrucciones del jefe de la Secretaría deberá coordinar con las secretarías de las diferentes unidades, o con sus encargados.

**REQUISITOS**

- Manejo de Word y Excel
- Conocimientos de Internet
- Poseer título de Secretaria

Experiencia: 3 años mínimo como secretaria de puestos similares.

**SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión del Jefe de la Secretaría Específica Administrativa. No supervisa a otro.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Logística

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Proveer a todas las unidades del recurso material que esté disponible para un mejor funcionamiento.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Asegurar el funcionamiento efectivo de los vehículos
- Controlar la existencia de accesorios para mantener la uniformidad del personal
- Supervisar las asignaciones diarias del equipo
- Registrar la recepción y entrega de material y equipo
- Informar sobre las necesidades de compra de equipo de acuerdo al consumo y la disponibilidad en bodegas.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por la Secretaría Específica Administrativa.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Directamente con el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa, coordina con los encargados o jefes de unidad.

**REQUISITOS**

- Estudios avanzados en Administración de Empresas o carrera afín
- Experiencia en la administración de recursos
- Conocimiento en el manejo de libros contables
- Conocimiento del control de inventarios

Experiencia: 4 años en puesto similar.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Secretaría Específica Administrativa, supervisa a los encargados de las áreas de Vehículos, Comunicaciones, Servicios Varios, Bodega, Inventarios, Secretaria y Mensajero.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Logística

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales del departamento de Logística.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir toda la correspondencia remitida, darle ingresos y entregarla al Jefe de Logística

- Archivo de la papelería y correspondencia
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos, notas y providencias emitidas por el jefe del departamento.
- Elaboración de memos y circulares con información e instrucciones al personal de carácter administrativo
- Darle seguimiento a la agenda y coordinar las reuniones solicitadas por el Jefe de Logística
- Llevar y enviar papelería para trámites de compra y pago de proveedores
- Realizar cotizaciones para compras
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina directamente con el Jefe de Logística, con los mensajeros, con proveedores.

#### **REQUISITOS**

- Manejo de Word y Excel
- Conocimientos de Internet
- Poseer título de Secretaria

Experiencia: 3 años mínimo como secretaria de puestos similares.

#### **SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión del Jefe de Logística. No supervisa a otro.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Mensajero

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Entregar y recoger la correspondencia perteneciente a la institución.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Entregar y recoger la correspondencia emitida por las unidades de la institución hacia las delegaciones y/o unidades operativas
- Entregar correspondencia de la institución remitida a otras dependencias o instituciones

- Recoger cotizaciones en establecimientos de proveedores cuando fuera necesario
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por la Secretaría Específica Administrativa.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Jefe de Secretaría Específica Administrativa, secretaria de la Secretaría Específica Administrativa

#### **REQUISITOS**

- Poseer Licencia de Moto
- Experiencia en puestos similares mínima de 2 años.

#### **SUPERVISION**

Su trabajo es supervisado por el Jefe de Logística.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Vehículos

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Asegurar que toda la flota de transporte se encuentre en buen estado de funcionamiento, cumpliendo los programas de mantenimiento y reparación.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar que sean ingresados los vehículos a servicio de acuerdo con el programa de mantenimiento
- Gestionar los ingresos de vehículos con desperfectos para reparación
- Llevar el control de vales de combustible de las unidades
- Coordinar con las empresas aseguradoras en caso de robo, colisiones o percances que sufra algún vehículo
- Mantener actualizada la matriz de pilotos de cada vehículo de la institución
- Informar sobre el inventario de repuestos y suministros y requerir lo necesario de acuerdo al consumo.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Logística.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Logística, con los encargados de Área, con los responsables de las unidades operativas, pilotos de los vehículos, con los talleres de reparación contratados, Aseguradoras.

**REQUISITOS**

- Título de Educación media
  - Conocimientos en mecánica automotriz
- Experiencia en el área mínima de 3 años.

**SUPERVISION**

Supervisa a los encargados de Área, es supervisado por el Jefe de Logística.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Comunicaciones

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Mantener el equipo de comunicación en buen funcionamiento, cumpliendo con los programas de mantenimiento y reparación.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Asignar los radios a cada unidad operativa de acuerdo al número de integrantes y responsabilidades de cada departamento o unidad
- Programación de radios
- Enviar a reparación los radios, cargadores y accesorios que presenten fallas
- Coordinar el mantenimiento y funcionamiento de las radiobases
- Verificación de funcionamiento y limpieza de diademas
- Coordinación con laboratorio y empresa proveedora de la frecuencia de comunicación.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Logística

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Logística, con los encargados de Área, con los encargados o jefes de las unidades operativas, con la empresa de

comunicación, y con la empresa proveedora de servicio de mantenimiento y reparación.

**REQUISITOS**

- Conocimiento en comunicaciones vía radial
  - Conocimiento del funcionamiento del sistema Tronkin y convencional
- Experiencia mínima de 3 años.

**SUPERVISION**

Supervisa a los encargados de área, es supervisado por el Jefe de Logística.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Servicios Varios

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Se encarga de abastecer al personal operativo de los suministros e insumos para llevar a cabo sus actividades.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Abastecimiento de suministros a las unidades operativas y administrativas
- Elaboración y reposición de uniformes a los agentes del área operativa
- Mantenimiento de las instalaciones
- Servicio de barberías al personal operativo
- Asignación y entrega de talonarios de remisiones a los agentes de tránsito.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Logística

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Logística, con los jefes y mandos intermedios de las unidades operativas.

**REQUISITOS**

- Experiencia en la administración de suministros
  - Conocimiento en el mantenimiento de instalaciones
- Experiencia en actividades similares de 2 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Logística, supervisa a los responsable de Suministros, Sastrería, Conserjería, Barbería y Talonarios.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Bodega

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Resguardar los materiales, equipo, y suministros almacenados en bodega, llevando un control detallado de ingresos y salidas.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Dar ingreso a todos los bienes que ingresen a bodega
- Almacenaje de suministros, equipo, materiales, y todos los bienes tangibles que sean adquiridos en la institución
- Registrar las salidas de bodega indicando el nombre de la persona y la unidad a la que pertenece al cual le fue entregado
- Enviar informes al Jefe de Logística sobre la disponibilidad en bodega indicando cuando se encuentre en Stock mínimo para que sea realizado un nuevo pedido.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Logística

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Jefe de Logística.

**REQUISITOS**

- Experiencia en almacenaje y control de bodega
- Manejo de Word y Excel

Experiencia mínima: 2 años en puestos similares.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Logística.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Inventarios

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Llevar el control detallado de los bienes inventariables con los que cuenta y que sean adquiridos por la institución.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Ingreso al libro de inventarios autorizado por la Contraloría General de Cuentas de todos los bienes inventariables actuales y los nuevos que sean adquiridos por la institución
- Identificar a través de un código todos los bienes para llevar un registro de ellos
- Elaboración de tarjetas de responsabilidad a cada uno de los empleados a los que les sea asignados los bienes propiedad de la institución para la ejecución de sus actividades laborales
- Descarga de los bienes que han sido cargados a un empleado cuando estos sean trasladados a otro, o por finalización de la relación laboral del empleado
- Elaboración de finiquito para los empleados que dejen de pertenecer a la institución como constancia que han sido recibidos todos los bienes que se encontraban asignados a esta persona
- Dar de baja a todos los bienes que en un momento dado cumplen su tiempo de vida útil o que fueron dañados completamente y que no es posible su reparación
- Mantener actualizados los libros de control de inventarios para emitir reportes fácilmente y con fidelidad en la información que se esté proporcionando
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Logística.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Logística.

**REQUISITOS**

- Experiencia en el manejo de libros de inventarios
- Manejo de Word y Excel

- Conocimiento de los procedimientos para el manejo de bienes del estado  
Experiencia mínima: 3 años en puestos similares.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Logística, supervisa a los responsables de ingresos a almacén, encargado del control de Libros de inventarios y Codificadores.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Informática

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Supervisar el manejo de la información de las unidades que integran la institución, presentando informes estadísticos que permitan la toma de decisiones en los temas de tránsito, además de garantizar el mantenimiento del equipo de cómputo en óptimas condiciones.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Análisis y desarrollo de las aplicaciones de uso para la institución
- Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento del equipo de cómputo de la institución
- Facilitar el traslado de información dentro de las Unidades de la Institución
- Control de documentos
- Control de digitación de infracciones
- Mantener un enlace directo para intercambiar información y estadísticas con el Centro de Operaciones, con otras unidades Municipales e Instituciones.
- Autorización y anulación de infracciones de la base de datos por error de digitación de lo contrario deberá poseer documentación de autorización del juzgado
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa, con los encargados y Jefes de departamento o unidad.

**REQUISITOS**

- Título a nivel de Licenciatura en Informática o Ingeniería en Sistemas.
  - Conocimiento del manejo y elaboración de bases de datos
  - Conocimiento del sistema SIAF
  - Experiencia en el manejo de equipo de computo en red a través de servidores
  - Manejo de programas de cobro como sistema bancario
- Experiencia en puestos similares: 4 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa, supervisa a los digitadores, al analista y a los programadores.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Digitación y Estadística

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Digitación de todas las infracciones impuestas por los agentes de tránsito, de todos los formularios de procedimientos elaborados por las unidades operativas, para el control y registro de las actividades y elaboración de estadísticas.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar la digitación de todas las infracciones o multas impuestas por los agentes de tránsito para que sean registradas en la base de datos para que puedan ser cobradas y poder llevar un control por vehículo
- Supervisar la digitación de todos los procedimientos que son elaborados por las diferentes unidades que componen la institución (formularios de colisiones, apoyos, retiro de obstáculos en la vía pública, fallecidos, labor social, etc.)
- Presentación de informe de las estadísticas de tránsito, elaboradas por la unidad de análisis.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

- Coordina con el Jefe de Informática, con el Analista, con los responsables de las unidades operativas de enviar la información correspondiente.

**REQUISITOS**

- Poseer estudios intermedios en Licenciatura en Informática o Ingeniería en Sistemas.
  - Manejo de bases de datos
  - Capacidad de análisis e interpretación de datos estadísticos
- Experiencia en puesto similar: 2 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Informática, supervisa las labores de los digitadores y del analista.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Programación

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Facilitar el manejo de la información a todas las unidades que integran la institución y al público de forma automatizada, manteniendo el equipo de cómputo en óptimas condiciones.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento del equipo de cómputo de la institución
- Creación de base de datos y grabación de documentos
- Instalación de equipo de cómputo
- Creación de cuentas de correo electrónico
- Creación y anulación de usuarios en la red
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Informática.

**REQUISITOS**

- Poseer estudios intermedios en Licenciatura en Informática o Ingeniería en Sistemas.
  - Manejo de bases de datos
  - Conocimiento de Software y Hardware
- Experiencia mínima: 3 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Informática, supervisa a los programadores.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Atención Al Vecino

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Se encarga de la atención al público o vecino que acude a la institución para realizar un trámite, o solicitud.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Atender a los vecinos que se presentan en las oficinas de la institución con una solicitud o trámite que corresponda a la dependencia encargada de la regulación del tránsito.
- Dar seguimiento a las solicitudes y expedientes que se encuentren pendientes de respuesta o en trámite.
- Dar respuesta a todos los dictámenes y autorizaciones emitidos por la Secretaría Técnica y de Operaciones.
- Recepción de mensajes vía telefónica o escrita a través de correo electrónico, traslado a la unidad responsable y dar respuesta de acuerdo a lo autorizado.
- Responsable del Sistema de Llamadas de denuncias, solicitudes, emergencias, reportes de tránsito, que deben ser canalizados trasladando la información a la unidad operativa y/o administrativa encargada de atender cada caso.
- Realizar las coordinaciones preliminares con las organizaciones que requieren apoyo de tránsito en actividades a realizarse en la vía pública.
- Elaboración de informe diario de apoyos ingresados y traslado a la

Secretaría Específica Operativa y Dirección General.

- Mantener relación con otras dependencias e instituciones con el fin de coordinar el trabajo que se realiza.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa, con los Jefes o Encargados de departamento o Unidad, con instituciones o dependencias internas y externas a la Municipalidad.

#### **REQUISITOS**

- Estudios en Psicología o en el área de Comunicación Social.
- Poseer buenas relaciones interpersonales
- Manejo de paquetes de computación (Word, Excel)

Experiencia en puestos similares 4 años.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de la Secretaría Específica Administrativa, supervisa el trabajo del Encargado de Vía Pública, Centro de Mensajes, e Información.

### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Vía Pública

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Coordina y realiza las verificaciones en el campo de los expedientes que se generan debido a solicitudes o denuncias.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Darle ingreso a los expedientes que llegan a la unidad provenientes de vecinos, Comités, periódicos, dependencias, instituciones, etc.
- Realizar verificación de campo y registro fotográfico, en los casos que se trate de apoyos o denuncias que deban ser procesadas por esa unidad.
- Realizar verificación y registro fotográfico, cuando se trate de solicitudes de cierres de calles con garita.

- Realizar las notificaciones que el departamento realiza a los vecinos, conteniendo la respuesta a solicitudes autorizadas, denegadas o que requieren ampliación de la información.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Atención Al Vecino.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Atención Al Vecino, con los Comités de Vecinos y de Barrio.

**REQUISITOS**

- Conocimiento de los Reglamentos Municipales, en especial los referentes a autorizaciones y actividades en la vía pública
  - Buenas relaciones interpersonales
  - Título de Educación Media
- Experiencia de 2 años en puestos de atención al público y resolución de conflictos.

**SUPERVISION**

Supervisa a los verificadores y al notificador.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Operadora Centro de Mensajes

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Recepción y respuesta a las solicitudes o denuncias ingresadas a través de correo electrónico de la institución. Recepción e ingreso a la base de datos de todas las solicitudes y expedientes trasladándolos a las unidades correspondientes.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir e ingresar a la base de datos de documentación todos los expedientes, solicitudes, denuncias, trámites, etc. dirigidas a la institución, asignando un número de caso en forma correlativa.
- Traslado y asignación de expedientes a la unidad que corresponda

- atender cada caso.
- Recepción de todos los mensajes ingresados a través de correo electrónico a la institución coordinando con el centro de control o encargados de unidad en el caso de emergencias o solicitando la información a la unidad responsable de lo que se esté solicitando.
- Responder, solicitar ampliar la información o dar de baja a todos los mensajes que fueron resueltos.
- Indicar a los visitantes la ubicación de la oficina a donde se dirigen.
- Dar toda la información necesaria para que el vecino que se aboque a la institución pueda realizar el trámite correspondiente.
- En ausencia del Jefe de Atención Al Vecino o en los casos que no requiera atención de este, deberá atender a las personas que visiten a se comuniquen buscando apoyo o ayuda de la institución.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Atención Al Vecino.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Atención Al Vecino, debe coordinar con todas las unidades y Centro de Transmisiones, de acuerdo al orden jerárquico establecido.

#### **REQUISITOS**

- Título a nivel medio
- Conocimiento amplio del uso de Internet
- Conocimiento de manejo de bases de datos
- Excelentes relaciones interpersonales

Experiencia en puestos de atención al público 2 años.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Atención Al Vecino, no supervisa ningún puesto.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Información

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable del funcionamiento del sistema de llamadas de la institución, para la atención de denuncias y emergencias.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Se encarga de todas las llamadas telefónicas que ingresan a la institución.
- Manejo de planta telefónica
- Coordinar con el Centro de Transmisiones para los apoyos respectivos
- Llevar un registro de todos los números de teléfono, dirección y datos que sean necesarios de todo el personal operativo y Jefes de Unidad con el fin de realizar las coordinaciones rápidamente
- Realizar conferencias y comunicaciones con el personal operativo cuando se solicite
- Llevar un control de todas las llamadas internas y externas ingresadas a la base de datos de acuerdo al tipo de solicitud.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de Atención Al Vecino.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de Atención Al Vecino, debe coordinar con todas las unidades y Centro de Transmisiones, de acuerdo al orden jerárquico establecido.

**REQUISITOS**

- Título a nivel medio
- Conocimiento de programas de computación
- Manejo de bases de datos
- Excelentes relaciones interpersonales
- Habilidad en la digitación de información

Experiencia en puestos de atención al público 3 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de Atención Al Vecino, supervisa a las telefonistas.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe Secretaría Específica Técnica

**CATEGORIA:** Jefe de Unidad

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable del funcionamiento de los departamentos de Señalización, Semáforos y de todas las autorizaciones de carácter técnico que se realicen en la vía pública.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Es responsable de autorizar o denegar solicitudes de carácter técnico
- Es responsable de coordinar la instalación y mantenimiento de la señalización vial
- Es responsable del funcionamiento de los semáforos
- Realiza las propuestas y proyectos de ordenamiento vial en el municipio
- Se encarga del análisis y asignación de áreas especiales como áreas de carga y descarga, zonas escolares, restricción de estacionamiento, parquímetros, etc.
- Presentar informes sobre daños o colisiones a propiedad municipal principalmente de semáforos y señalización
- Presentación de proyectos y planteamiento de problemas a autoridades municipales cuando se requiera por parte del Director General
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director General, con las otras Secretarías Específicas, con otros departamentos o dependencias municipales para la realización de los trabajos de infraestructura vial.

**REQUISITOS**

- Licenciatura en Ingeniería Civil o Industrial
- Conocimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Conocimiento de los Reglamentos municipales en su área de competencia
- Indispensable conocimiento del funcionamiento de semáforos
- Experiencia mínima 5 años en temas de tránsito principalmente en ordenamiento vial.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Director General, supervisa a los departamentos de Señalización y Semáforos.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Secretaría Específica Técnica

**CATEGORIA:** Administrativo

**NIVEL:** Administrativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Secretaría Específica Administrativa.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir toda la correspondencia remitida, darle ingresos y entregarla al Jefe de la Secretaría Específica Técnica
- Archivo de la papelería y correspondencia
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos, notas y providencias emitidas por el jefe de la Secretaría
- Elaboración de memos y circulares con información e instrucciones al personal de carácter administrativo
- Darle seguimiento a la agenda y coordinar las reuniones solicitadas por la Secretaría Específica Técnica
- Control de Caja Chica de Semáforos
- Coordinar envío con mensajería de dictámenes y notas, principalmente de carácter legal.
- Llevar el control de asistencia, permisos, vouchers de pago del personal de la Secretaría.
- Entrega y control de vales de combustible
- Fotocopias de documentos
- Realizar los informes de daños o colisiones a la propiedad municipal
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Jefe de la Secretaría Específica Técnica, con los encargados de Señalización y Semáforos, con la Jefatura de Servicios,

**REQUISITOS**

- Poseer título de Secretaria
- Manejo de Word y Excel

- Conocimientos de Internet
- Experiencia: 3 años mínimo como secretaria de puestos similares.

**SUPERVISION**

Es supervisada por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica. No supervisa a otro.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Señalización

**CATEGORIA:** Mando Intermedio

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable de la instalación y mantenimiento de la señalización vial en el municipio

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Presentar las propuestas de cantidad y programación de la señalización que debe ser contratada por la Institución, de acuerdo a los proyectos elaborados por la Secretaría y autorizados por las autoridades municipales.
- Presentar la propuesta del plan de mantenimiento de la señalización actual
- Realizar visitas de campo en los puntos donde se considere necesario
- Supervisar el trabajo ejecutado por las empresas de señalización contratadas por la institución para la instalación de la señalización, de acuerdo al programa aprobado
- Solicitar los suministros e insumos necesarios para el funcionamiento de su unidad
- Presentar informes semanales al Jefe de la Secretaría
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina todas sus actividades con el Jefe de la Secretaría Específica Técnica.

**REQUISITOS**

- Licenciatura en Ingeniería Civil o Arquitectura
- Experiencia en supervisión de personal de campo
- Manejo de programas de dibujo principalmente Autocad
- Conocimiento de los manuales y normas de señalización nacionales e internacionales adoptadas por el municipio
- Poseer Licencia de conducir
- Disponibilidad de horario
- Experiencia mínima de 4 años en puestos similares

**SUPERVISION**

. Es supervisado por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica. Supervisa al dibujante, a los verificadores de campo, a las empresas de señalización contratadas por la Municipalidad.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Dibujante

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todos los planos, esquemas, mapas, fotografías, presentaciones, etc. que contemplan los proyectos de la Secretaría Específica Técnica.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Elaboración de planos de señalización
- Elaboración de esquemas y detalles (medidas, símbolos, colores, tamaños, etc.) que deben acompañar los proyectos de señalización
- Elaboración de mapas y esquemas específicos de las intersecciones para cada expediente, proveniente de las visitas de campo de los verificadores
- Manejo de fotografías de las visitas de campo las cuales deben ser incluidas en los informes y en la repuesta de los expedientes
- Elaborar las presentaciones (principalmente en power point), para la exposición de proyectos o explicación de problemas y cambios viales propuestos
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Encargado de Señalización

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Encargado de Señalización, con los verificadores.

**REQUISITOS**

- Estudios avanzados en Arquitectura
- Conocimiento de programas de computación (Word, Excel)
- Manejo de Autocad
- Facilidad en elaboración de presentaciones en movimiento, exportación de imágenes, mapas, gráficas, incluyendo el uso de videos dentro de las presentaciones
- Experiencia laboral como dibujante mínima de 2 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Encargado de Señalización, no supervisa a otro.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Verificador

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar visitas de campo a las ubicaciones dentro del municipio de acuerdo a los expedientes y solicitudes que maneja la Secretaría, realizando el levantamiento del área y fotográfico.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar visitas de campo de las intersecciones y áreas del municipio donde se requiere un ordenamiento vial
- Verificar los puntos en la vía pública que presenten problema, generados por una solicitud, denuncia, etc.
- Verificar todos los expedientes que ingresen a la Secretaría que requieran un análisis técnico
- Realizar esquemas preliminares (a mano alzada) en campo como referencia para el dibujante
- Toma de fotografías de las áreas visitadas
- Elaboración de informes para aprobación y autorización del Jefe de la Secretaría Específica Técnica

- Apoyar la supervisión de los trabajos de señalización ejecutados por empresas contratadas por la institución
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Encargado de Señalización

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Encargado de Señalización, con el Dibujante.

#### **REQUISITOS**

- Estudios en Ingeniería Civil o Arquitectura
- Conocimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Conocimiento de los reglamentos municipales principalmente de los que competen a su área de trabajo
- Experiencia en trabajo de campo de 1 año.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Encargado de Señalización, no supervisa a otro.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Semáforos

**CATEGORIA:** Mando Intermedio

**NIVEL:** Técnico

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable de la instalación, mantenimiento y funcionamiento de los semáforos del municipio.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Presentar las propuestas de cantidad y programación de los suministros y equipo de semáforos que deben ser adquiridos por la Institución, de acuerdo a los proyectos elaborados por la Secretaría y autorizados por las autoridades municipales.
- Presentar la propuesta del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los semáforos
- Realizar supervisiones constantes con el fin de verificar el correcto funcionamiento de los semáforos
- Autorizar el personal asignado a cada turno de trabajo

- Supervisar el trabajo ejecutado por los técnicos que integran el departamento
- Solicitar los suministros e insumos necesarios para el funcionamiento del departamento en caso de emergencia o imprevistos para compra con Caja Chica
- Presentar informes semanales al Jefe de la Secretaría
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Jefe de la Secretaría Específica Técnica.

#### **REQUISITOS**

- Pénsum Cerrado o Licenciatura en Ingeniería Electrónica
- Indispensable conocimiento del funcionamiento de semáforos, tanto del funcionamiento del equipo electrónico como de la forma de programación.
- Conocimiento de instalaciones eléctricas
- Disponibilidad completa de horario, días hábiles y fines de semana.
- Experiencia mínima 4 años.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Jefe de la Secretaría Específica Técnica. Supervisa al Supervisor y a los técnicos que integran el departamento de Semáforos.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Supervisión de las labores que realiza el personal técnico del departamento de Semáforos.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Supervisión de las labores que realiza el personal técnico del departamento de Semáforos principalmente en los turnos nocturnos y fines de semana
- Realizar supervisiones constantes con el fin de verificar el correcto

funcionamiento de los semáforos

- Llevar el control y manejo de materiales utilizados por el departamento y almacenados en bodega de semáforos
- Informar al Encargado de Semáforos sobre cualquier anomalía, o falla presentada en algún semáforo
- Organizar los turnos de trabajo de los técnicos
- En ausencia del Encargado de Semáforos debe cubrir sus funciones
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Encargado de Semáforos.

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Encargado de Semáforos.

#### **REQUISITOS**

- Técnico en electrónica o estudios en Ingeniería Electrónica, Eléctrica, o carrera afín.
- Experiencia en la supervisión de personal técnico y de campo
- Disponibilidad completa de horario, días hábiles y fines de semana.
- Experiencia mínima 2 años.

#### **SUPERVISION**

Es supervisado por el Encargado de Semáforos. Supervisa a los Técnicos de Semáforos, Electricistas, Herreros y Programadores.

#### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Técnico en Semáforos

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

#### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Mantenimiento y reparación de tarjetas y piezas electrónicas de los semáforos.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Brindar mantenimiento preventivo y correctivo a los controladores de los semáforos
- Reparación de piezas del equipo electrónico de semáforos
- Mantenimiento y calibración de los programadores

- Mantenimiento y programación de GPS para sincronía de semáforos
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Supervisor de Semáforos.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Supervisor de Semáforos y con el Encargado de Semáforos.

**REQUISITOS**

- Título de Técnico en electrónica
- Disponibilidad de horario
- Conocimiento del funcionamiento de los semáforos
- Experiencia de 3 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Supervisor y por el Encargado de Semáforos.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Electricista

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar las instalaciones y reparaciones eléctricas de los semáforos.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar instalaciones eléctricas de semáforos
- Acometidas eléctricas
- Empalmes
- Conexión de fases al controlador
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Supervisor de Semáforos.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Supervisor de Semáforos y con el Encargado de Semáforos.

**REQUISITOS**

- Electricista autorizado por la EEGSA

- Disponibilidad de horario
- Conocimiento del funcionamiento eléctrico de los semáforos
- Experiencia de 3 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Supervisor y por el Encargado de Semáforos.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Herrero

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Elaboración y reparación de piezas de metal de semáforos

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar instalaciones de estructuras metálicas de semáforos
- Reparación de piezas de metal, cajas de luces, herrajes, etc. de semáforos
- Elaboración de bases de semáforos
- Desmontaje de estructuras
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Supervisor de Semáforos.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Supervisor de Semáforos y con el Encargado de Semáforos.

**REQUISITOS**

- Educación básica completa
- Experiencia y conocimiento de Herrería
- Disponibilidad de horario
- Experiencia mínima de 2 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Supervisor y por el Encargado de Semáforos.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Programador de Semáforos

**CATEGORIA:** Técnico

**NIVEL:** Técnico

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Programación de los controladores de semáforos.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Ingreso y programación de los tiempos de verde y rojo en los semáforos
- Programación de desfases
- Programación de días festivos
- Programación de tiempos de destello
- Sincronía manual
- Verificación de programaciones
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Supervisor de Semáforos.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Supervisor de Semáforos y con el Encargado de Semáforos.

**REQUISITOS**

- Título de Técnico en electrónica
- Disponibilidad de horario
- Conocimiento del funcionamiento de los semáforos
- Experiencia de 2 años

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Supervisor y por el Encargado de Semáforos.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe Secretaría Específica Operativa

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable de administrar, dirigir y controlar las actividades de las Intendencias de Operaciones, de Tránsito y a su vez de todas las unidades operativas.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Revisar y autorizar las órdenes de operación elaboradas por la I. de Operaciones.
- Revisar y presentar los informes estadísticos a la Dirección General.
- Coordinar con la Intendencia de Operaciones la elaboración de los planes operativos solicitados por la Dirección.
- Presentar y solicitar el equipamiento necesario para las diferentes unidades operativas.
- Coordinar la implementación de operativos en función de órdenes emanadas por el Director General.
- Autorización de cambios en los Operativos de tránsito
- Autorizar los apoyos a eventos socioculturales, deportivos, en centros educativos, desfiles y cualquier actividad en la vía pública que requiera apoyo de agentes de tránsito.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director General, con las Secretarías Específicas, con la Jefatura de Servicios, con la Intendencia de Operaciones y la Intendencia de Tránsito. Además con la dependencia municipal encargada de la seguridad de instalaciones.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Oficial
- Experiencia en manejo de personal operativo
- Conocimiento completo de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Experiencia mínima 5 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Director General. Supervisa directamente a los Intendentes de Operaciones y de Tránsito.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de la Secretaría Específica Operativa

**CATEGORIA:** Auxiliar

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Secretaría Específica Operativa.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Archivo de la papelería correspondencia de la Secretaría
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos y notas emitidas por el Secretario hacia otras unidades
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones del Secretario hacia el personal operativo de la institución
- Coordinación de actividades y reuniones
- Llevar nota de las reuniones semanales
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Secretario Específico Operativo.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con el Secretario Específico Operativo, con las secretarias de las Dirección General y Secretarías Específicas, con las auxiliares de las unidades operativas.

**REQUISITOS**

- Poseer al grado de Auxiliar
  - Manejo de Word y Excel
  - Conocimientos de Internet
  - Poseer título de Educación Media
- Experiencia: mínimo 3 años de experiencia

**SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Secretaría Específica de Operaciones.  
No supervisa a otro puesto.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Intendente de Operaciones

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Es responsable de analizar, planificar y organizar las actividades de las unidades operativas.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Analizar la información antes, durante y después de los eventos.
- Planificar y emitir las ordenes de operación.
- Emitir los informes estadísticos a la superioridad.
- Prever las actividades particulares que afecten el tránsito y la seguridad de los bienes y servicios municipales y disponer la ubicación de los operativos en relación con los mismos.
- Coordinar con el Secretario Específico Operativo la elaboración de los planes operativos.
- Coordinar con la Jefatura de Servicios la asignación de personal a los operativos
- Definir el equipamiento con el que deben cumplir sus funciones las diferentes unidades de tránsito.
- Coordinar el uso de las transmisiones entre los operativos policiales.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Secretario Específico Operativo.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Secretario Específico Operativo, con la Intendencia de Tránsito, con la Jefatura de Servicios.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Oficial
- Experiencia en planificación y elaboración de órdenes y planes operativos
- Conocimiento completo de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Experiencia en el trabajo de campo del área operativa
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución
- Experiencia mínima 5 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Secretario Específico Operativo. Supervisa las unidades de Análisis y Planificación, Edición y Transmisiones.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de la Intendencia de Operaciones

**CATEGORIA:** Auxiliar

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Intendencia de Operaciones.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Archivo de la papelería y correspondencia de la Intendencia
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos y notas emitidas por el Intendente hacia otras unidades
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones del Intendente hacia el personal operativo de la institución
- Coordinación de actividades y reuniones
- Llevar nota de las reuniones semanales
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Operaciones

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con el Intendente de Operaciones, con las secretarías de la Dirección General y Secretarías Específicas, con las auxiliares de las unidades operativas.

**REQUISITOS**

- Poseer al grado de Auxiliar
  - Manejo de Word y Excel
  - Conocimientos de Internet
  - Poseer título de Educación Media
- Experiencia: mínimo 3 años de experiencia

**SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Intendencia de Operaciones. No supervisa a otro puesto.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Análisis y Planificación

**CATEGORIA:** Sub-Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Analizar toda la información emitida y recibida por las distintas unidades de la institución, procediendo a planificar los apoyos y servicios a prestar, fortaleciendo de esta manera la ejecución de la institución.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Elaborar y planificar ordenes o planes de operación
- Coordinar toda la información competente a la institución y remitirla a la Intendencia de Operaciones.
- Supervisar las coordinaciones y directrices de trabajo a través de planes
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Operaciones.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Intendente de Operaciones y los Jefes o Encargados de Unidad.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Sub Oficial
- Experiencia en planificación y elaboración de órdenes y planes operativos
- Conocimiento completo de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Conocimiento del funcionamiento de la institución
- Experiencia mínima 4 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Operaciones, supervisa a los analistas.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Edición

**CATEGORIA:** Delegado

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Prestar un servicio de apoyo recopilando, editando e imprimiendo información. Contar con la mayor parte de datos (necesarios) tabulados e ingresados, para su posterior uso, ser la herramienta de apoyo tanto administrativa como operativa de la institución en lo que a información refiere.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Edición de videos de 8 Mm., VHS y DVD
- Grabación e impresión de fotografías
- Elaboración de formatos de procedimientos
- Manipulación, ingreso y almacenamiento de datos
- Elaboración de mapas varios
- Soporte técnico en el área de videocámaras
- Manejo y control de los cassettes de grabación que son asignados a cada una de las unidades
- Elaboración de presentaciones.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Operaciones.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Intendente de Operaciones, con los responsables de equipo de video y fotografía de las unidades operativas y administrativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Delegado
- Conocimiento en el uso de equipo de video grabación y edición
- Experiencia mínima 3 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Operaciones y supervisa a los editores.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Transmisiones

**CATEGORIA:** Delegado

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Se encarga de enlazar las distintas unidades, con la información recibida entre las unidades operativas y los mandos por vía radio.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Recibir, entregar y dar seguimiento a las consignas y novedades correspondientes a sus turnos respectivos
- Hacer reportes al mando inmediato superior, de todas las novedades
- Coordinación de apoyos con otras dependencias
- Emisión de solvencias, reportes radiales y colocación y liberación de inmovilizadotes (cepos)
- Notificación al mando superior del estado de fuerza de las delegaciones y unidades
- Ingreso de datos, de infracción, labor social, cepos y otros al sistema.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Operaciones.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con todas las unidades operativas, técnicas y administrativas que utilizan la frecuencia radial de la institución, de acuerdo al orden jerárquico establecido. También con la Central de Radio de la Municipalidad.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Delegado
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución
- Conocimiento del equipo de transmisiones de la institución
- Manejo de bases de datos
- Conocimiento de los operativos y puntos de servicio de los agentes
- Experiencia mínima 3 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Operaciones. Supervisa a los radio operadores

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Intendente de Tránsito

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Coordinar la dirección y control del tránsito de acuerdo a la ley, acuerdos y reglamentos dentro del municipio.

Trabajar porque el tránsito de la ciudad funcione de una manera eficiente, fluida y ordenada garantizando la seguridad vehicular y peatonal.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar la dirección y control del tránsito del Municipio
- Implementar operativos en función de órdenes emanadas del Director General.
- Ordenar y coordinar el tránsito en apoyo a eventos socioculturales y deportivos
- Apoyo en los centros educativos para lograr Seguridad vial.
- Coordinar la implementación de los planes de operaciones elaborados la Intendencia de Operaciones.
- Resolver todo tipo de problema que se presente en las calles con respecto al tránsito que requieran una decisión de acuerdo a su cargo y responsabilidad
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Director General.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Director General, con el Intendente de Operaciones y con todos los Jefes o Encargados de las Unidades Operativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Oficial
- Experiencia en supervisión de personal operativo
- Conocimiento completo de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Experiencia en el trabajo de campo del área operativa
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución
- Experiencia mínima 5 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Director General, supervisa a los Encargados de todas las unidades del área operativa a su cargo, Transporte Colectivo, Grúas y Cepos, Ejes, SAR, Nocturno y las Delegaciones Sector 1 y Sector 2.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de la Intendencia de Tránsito

**CATEGORIA:** Auxiliar

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Intendencia de Tránsito.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Archivo de la papelería y correspondencia de la Intendencia
- Verificación de correos electrónicos
- Elaboración de documentos y notas emitidas por el Intendente hacia otras unidades
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones del Intendente hacia el personal operativo de la institución
- Coordinación de actividades y reuniones
- Llevar nota de las reuniones semanales
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con el Intendente de Tránsito, con las secretarías de la Dirección General y secretarías de las Secretarías Específicas, con las auxiliares de las unidades operativas.

**REQUISITOS**

- Poseer al grado de Auxiliar
  - Manejo de Word y Excel
  - Conocimientos de Internet
  - Poseer título de Educación Media
- Experiencia: mínimo 3 años de experiencia

**SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Intendencia de Tránsito. No supervisa a otro puesto.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente de la Intendencia de Tránsito

**CATEGORIA:** Sub Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Apoyar a la Intendencia de Tránsito en la supervisión del personal operativo.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Apoyar al Intendente de Tránsito y mandos superiores de las unidades operativas en la supervisión del personal
- Corregir y controlar cualquier falla o procedimiento erróneo que se esté realizando en el campo por algún agente de tránsito
- Informar al mando superior de la unidad sobre alguna deficiencia detectada para que este pueda corregirla
- Asistir a las reuniones de trabajo a las cuales el Intendente de Tránsito le designe
- Colaborar en la implementación y supervisión de los planes y ordenes de trabajo
- Elaborar los informes en coordinación con el Intendente de Tránsito que sean solicitados por la Dirección General
- Presentar informe de infracciones impuestas por la unidades para que pueda ser cruzado con el informe de Digitación y el Informe radial
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con el Intendente de Tránsito, con los Jefes o encargados de unidades operativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Sub Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo

- Experiencia en la supervisión de personal operativo
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

### **SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión de la Intendencia de Tránsito. Supervisa a todas las unidades operativas de la institución.

### **NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Transporte Colectivo

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

### **ATRIBUCION PRINCIPAL**

Hacer cumplir la ley y los reglamentos vigentes en cuanto a transporte colectivo (buses y taxis). Controlar que los conductores de transporte público cumplan con los requisitos legales establecidos para su operación.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Vigilar que los horarios, rutas y tarifas autorizadas para el transporte público sean respetadas.
- Velar que el equipamiento del transporte público sea el autorizado
- Evitar la doble fila en paradas establecidas
- Controlar que las paradas establecidas sean correctamente utilizadas
- Controlar que buses y taxis estén debidamente documentados
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Intendente de Tránsito, con la Dirección General de Transporte, con las Gremiales y asociaciones de Transportistas y taxistas.

### **REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo
- Experiencia en la supervisión de personal operativo
- Conocimiento de los Reglamentos para Buses y Taxis
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito. Supervisa a agentes, inspectores, pilotos que integran su unidad.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Grúas y Cepos

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Velar Porque las áreas con prohibición de estacionar sean respetadas.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Evitar el estacionamiento vehicular en lugares prohibidos según el reglamento de transito.
- Colocar inmovilizadores evitando la confrontación con el conductor.
- Movilización de vehículos que obstruyen la vía publica
- Apoyo de forma expedita a la unidad de ejes e infracciones.

Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Intendente de Tránsito y el Centro de Transmisiones para la liberación de inmovilizadotes.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo
- Experiencia en la supervisión de personal operativo
- Conocimiento de la Ley y Reglamento d Tránsito
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito. Supervisa a todos los agentes liberadores y colocadores (Liberos y Colonos) y pilotos que integran su unidad.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Unidad de Ejes

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Resolver los problemas que afectan la circulación de los ejes principales del perímetro Urbano patrullando los mismos.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Mantener los ejes principales expeditos, para lo cual movilizará cualquier obstáculo sobre la vía pública.
- Patrullaje constante en los ejes principales con el fin de una mejor movilidad.
- Verificar que el transporte pesado circule en el carril correspondiente.
- Verificar que el transporte de carga utilice la lona correspondiente.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Intendente de Tránsito, y con todos los Jefes o Encargados de Unidades Operativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo
- Experiencia en la supervisión de personal operativo
- Conocimiento de la Ley y Reglamento d Tránsito
- Indispensable destreza en la conducción de motocicleta
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito. Supervisa a los agentes responsables de los cinco ejes viales a su cargo.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Grupo SAR

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Apoyar a las unidades operativas cuando se presenten en la vía pública situaciones de emergencia e imprevistos.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Ser un equipo de apoyo a las delegaciones y unidades en casos de emergencia
- Funcionar como una unidad de servicio de acción rápida
- Ser un grupo especialmente entrenado y con experiencia para afrontar situaciones de riesgo
- Apoyo en control del tránsito en manifestaciones dentro del municipio
- Apoyo a la unidad de Transporte Colectivo cuando se presenten altercados con pilotos y/o vehículos no autorizados
- Apoyo en la movilización de obstáculos en la vía pública que generen inconformidad
- Ejecutar el trabajo de tránsito cuando se trate de sectores de riesgo
- Asistir a los entrenamientos y capacitaciones especiales programados por la Academia específicos para los integrantes de la unidad
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Intendente de Tránsito, coordinar con los Jefes y Encargados de las unidades Operativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo
- Conocimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Indispensable destreza en la conducción de motocicleta
- Estatura mínima 1.75 metros
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito, supervisa a todos los agentes de tránsito que integran su unidad.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado Grupo Nocturno

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Cubrir las actividades y operaciones realizadas en el turno nocturno.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinar y dirigir los operativos de Alcoholímetros
- Coordinar los operativos de control de velocidad
- Supervisar la revisión de documentos de vehículos particulares y colectivos
- Apoyar las actividades que por su magnitud se programan para ser realizadas por la noche, como limpieza de tragantes, asfalto de calles, reparación de luminarias, instalación de semáforos, etc.
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Debe coordinar con el Intendente de Tránsito. Con el Oficial de turno.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con grado de Oficial
- Experiencia en el trabajo de campo y operativo
- Conocimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Disponibilidad de trabajar únicamente en turno nocturno
- Experiencia: mínimo 4 años de experiencia

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito. Supervisa a los responsables de los operativos de Alcoholemia, Velocímetros, y Revisiones. Supervisa al personal de las delegaciones en coordinación con el oficial de turno.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Delegación

**CATEGORIA:** Oficial

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Regular el tránsito y darle fluidez dentro del sector establecido.

Velar porque las condiciones de tránsito sean las mejores en cuanto a fluidez y seguridad vial se refiere.

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Es responsable del tránsito en la mitad del territorio del municipio
- Coordinar y supervisar la regulación del tránsito en puntos de servicio específicos
- Apoyo a actividades socioculturales, deportivas, escolares, etc. que se realicen dentro del sector asignado
- Atención a incidentes de tránsito
- Apoyo de forma inmediata a la unidad de ejes e infracciones
- Apoyo de ser necesario a todas las unidades operativas
- Organizar los turnos de trabajo
- Designar los sectores a supervisar por los mandos intermedios
- Implantación de operativos dentro de su sector
- Implementación de los planes de operaciones
- Ejecutar la órdenes de trabajo
- Realizar la formación diaria y por turno del personal a su cargo, dando las instrucciones respectivas, pasando revista de indumentaria, equipo y suministros para la ejecución de las labores
- Coordinar personal en los casos de falta de funcionamiento de los semáforos
- Revisar, firmar y enviar al Intendente de Tránsito los procedimientos realizados y control de infracciones impuestas diariamente.
- Remitir el control de asistencia escrito a la Jefatura de Servicios
- Enviar los documentos consignados al Juzgado de Tránsito y copia al Intendente de Tránsito para conocimiento.
- Enviar toda la información de las actividades realizadas por su delegación a la unidad de Estadística para alimentar el registro y poder elaborar las presentaciones del trabajo de la institución
- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Coordina con el Intendente de Tránsito, con los Jefes y Encargados de Unidades Operativas.

**REQUISITOS**

- Agente de Tránsito con rango de Oficial
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución
- Conocimiento completo de la Ley y Reglamento de Tránsito
- Manejo de los procedimientos de tránsito
- Experiencia en supervisión de personal operativo
- Experiencia en el trabajo de campo del área operativa
- Experiencia mínima 5 años.

**SUPERVISION**

Es supervisado por el Intendente de Tránsito, Supervisa a los agentes de tránsito asignados a la delegación bajo su cargo.

**NOMBRE DE LA DEPENDENCIA MUNICIPAL ENCARGADA DE LA REGULACIÓN DEL TRÁNSITO VEHICULAR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Delegación o Unidad

**CATEGORIA:** Auxiliar

**NIVEL:** Operativo

**ATRIBUCION PRINCIPAL**

Realizar todas las funciones secretariales de la Delegación o Unidad

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Archivo de la papelería y correspondencia de la Delegación o unidad
- Elaboración de documentos y notas emitidas por el Encargado de la Delegación o Unidad hacia los agentes que la integran
- Elaboración de memos y circulares con instrucciones del Encargado de la Delegación o Unidad hacia el personal operativo
- Llevar el control de estado de fuerza
- Realizar las notas de traslado de papelería de la Delegación o Unidad hacia la Intendencia de Tránsito y de Operaciones
- Organización de la papelería y documentos consignados para el traslado al Juzgado de Tránsito
- Control de firma de vouchers de pago del personal y traslado a la

Jefatura de Servicios

- Otras tareas inherentes a su cargo designadas por el Intendente de Tránsito

#### **RELACIONES DE COORDINACIÓN**

Con el Encargado de Delegación o Unidad, con la secretaria de la Intendencia de Tránsito y secretaria de la Intendencia de Operaciones, con las auxiliares de las demás unidades operativas.

#### **REQUISITOS**

- Poseer el grado de Auxiliar
  - Poseer título de Educación Media
  - Manejo de Word y Excel
- Experiencia: mínimo 1 año de experiencia

#### **SUPERVISION**

Se encuentra bajo la supervisión del Encargado de Delegación o Unidad. No supervisa a otro puesto.

### **4.6 Prácticas de los empleados**

#### **4.6.1 Normas de observancia por parte de los empleados**

##### **4.6.1.1 Reglamento interno**

El Reglamento Interno con el que se rige la institución contempla los siguientes aspectos principales:

- Naturaleza, Sede Social y Objeto
- Calidades de la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular
- Organización y funcionamiento
- Categorías y clases de puestos
- Clasificación
- Formación
- Jornadas de Trabajo y descansos

- Uniforme y distintivos
- Equipamiento
- Régimen Disciplinario.

Actualmente ha sido conformada una comisión, integrada por personal Operativo, de Recursos Humanos y Jurídico, con el fin de realizar una revisión del Reglamento Interno y hacer una propuesta para su modificación y actualización.

Sin embargo se hacen las siguientes sugerencias al respecto:

- Realizar el cambio de nombre de los puestos de acuerdo a los organigramas finales que sean aceptados y autorizados.
- Modificación de lo especificado para uniformes, insignias y equipo, de acuerdo a lo utilizado actualmente.
- En el Régimen disciplinario: Definir claramente las faltas leves, graves y gravísimas para evitar controversias o errores de interpretación. En el caso de faltas que podrían considerarse como leves, (uniforme deteriorado, necesidad de corte de cabello, etc.), se sugiere que este tipo de faltas no sean trasladadas al departamento de Recursos Humanos, sino que puedan ser sancionadas inicialmente verbalmente por el Oficial encargado de la Unidad, cuando exista reincidencia puede realizarse una llamada de atención por escrito, siempre por el Oficial encargado de la Unidad, de insistir en seguir cometiendo la falta, sin una razón debidamente justificada, deberá ser trasladada a Recursos Humanos indicando las ocasiones anteriores donde se presentó el problema de indisciplina del agente, adjuntando las medidas sancionadoras que hayan sido tomadas por el Oficial encargado de la unidad. Lo anterior debido a que pudo observarse que a la Jefatura de Servicios son reportadas todas las faltas por mínimas que sean cargando

considerablemente el trabajo de esta unidad, cuando podrían ser solucionadas desde la dirección de la Unidad donde pertenece el agente. Así mismo por la cantidad de reportes que reciben, las respuestas o sanciones disciplinarias en muchas ocasiones llegan al agente cuando ha transcurrido mucho tiempo desde que se cometió la falta, haciendo que no cause el efecto que se espera de la sanción sobre el agente.

#### **4.6.1.2 Indumentaria**

La indumentaria se refiere a uniformes, distintivos, insignias y accesorios utilizados por los integrantes que conforman la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular.

Uniforme: El personal operativo debe utilizar el uniforme reglamentario siguiente:

Pantalón; color azul oscuro corte recto, ruedo liso, y cintilla color kaki del color de la camisa, lateralmente a lo largo del pantalón.

Camisa; color kaki con charreteras azules del color del pantalón a ambos lados.

Chumpa con motivos reflectivos.

Zapatos; color negro, sin diseño, de seis a ocho pulgadas de alto.

Corbata; del color del pantalón sin diseño.

Cinturón; color negro.

Guantes; color blanco de tela de algodón, los cuales se usarán solamente en eventos especiales.

Insignias: El escudo oficial en la cucarda del kepi, el escudo oficial e insignia de la institución en la manga izquierda de la camisa, placa con número de identificación en el lado izquierdo de la camisa a la altura del percho, gafete con el nombre de identificación del agente en el lado derecho de la bolsa de la camisa, Pin con escudo oficial en el lado izquierdo de la camisa.

Distintivos: El personal operativo y administrativo de la institución usará las insignias conforme a su categoría y mando:

Director General: Tres rombos dorados unidos,

Subdirector: Dos rombos dorados unidos,

Oficial: Dos pinos plateados unidos,

Sub-Oficial: Un pino plateado,

Delegado: Dos galones en color azul y rojo,

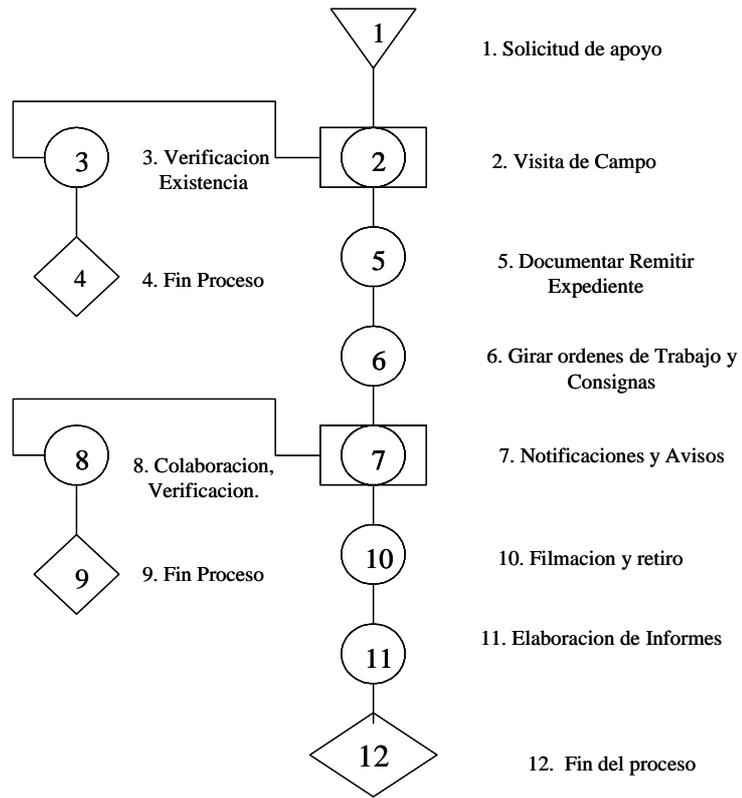
Delegado Asistente: Un galón y una barra en color azul y rojo,

Al personal administrativo se le asignará los distintivos correspondientes a su cargo.

#### **4.6.1.3 Procedimientos**

En el Capítulo 2 “Situación Actual”, se mencionan los principales procedimientos que realizan los integrantes de la institución. A continuación se presenta la modificación del procedimiento de Apoyo a Unidades y la propuesta del procedimiento de Retiro de Chatarra.

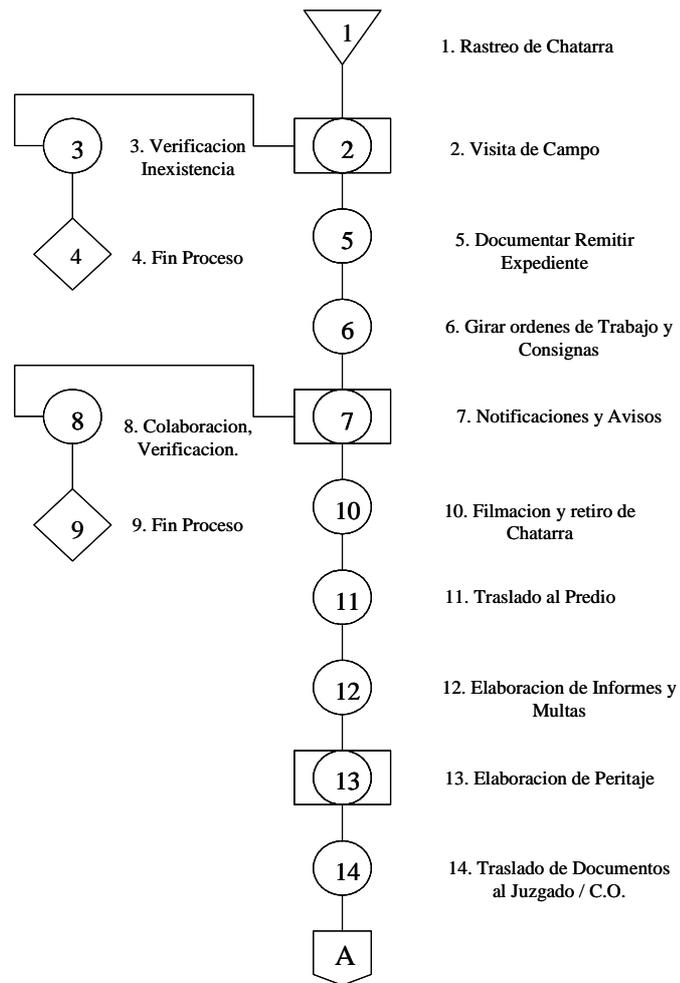
Figura 49. **Procedimiento de Apoyo a Unidades**

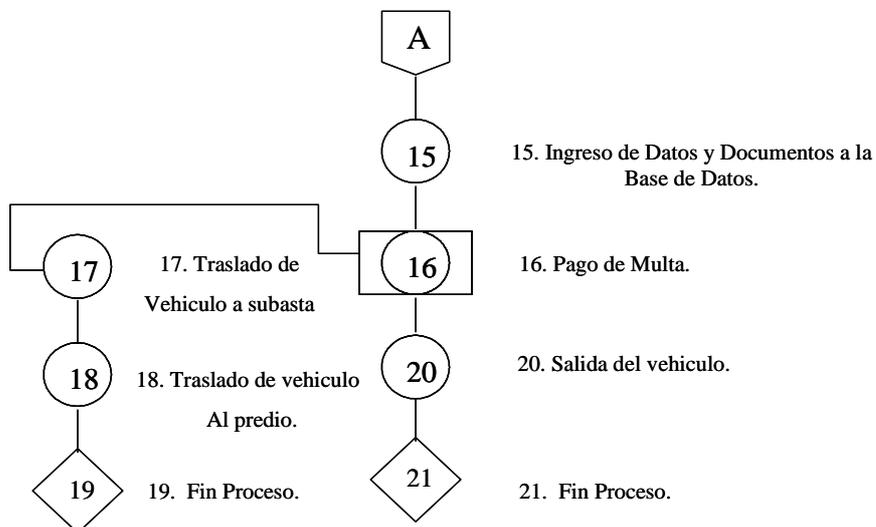


| SIMBOLOGIA |                        |
|------------|------------------------|
| Simbolo    | Significado            |
|            | Operacion              |
|            | Operacion / Inspeccion |
|            | Inicio                 |
|            | Fin                    |
|            | Inspeccion             |

| RESUMEN   |          |
|-----------|----------|
| Operacion | Cantidad |
|           | 6        |
|           | 2        |
|           | 1        |
|           | 3        |
|           | 0        |

Figura 50. **Procedimiento de Retiro de Chatarra**





| SIMBOLOGIA |                        |
|------------|------------------------|
| Simbolo    | Significado            |
|            | Operacion              |
|            | Operacion / Inspeccion |
|            | Inicio                 |
|            | Fin                    |
|            | Inspeccion             |

| RESUMEN   |          |
|-----------|----------|
| Operacion | Cantidad |
|           | 12       |
|           | 4        |
|           | 1        |
|           | 4        |
|           | 0        |

#### 4.6.1.4 Políticas

Entre algunas de las políticas adoptadas por la institución se encuentran las siguientes:

- Sus integrantes no deben pertenecer a ningún partido político
- No están permitidas las relaciones sentimentales ni parentescos en consanguinidad con otro miembro de la institución.

- En caso de emergencia o calamidad pública los agentes permanecerán a disposición del servicio por el tiempo necesario.

#### **4.6.2 Capacitación**

La capacitación es importante en este tipo de institución, debido que de ella depende el desarrollo y los resultados de los agentes en su trabajo.

Actualmente los agentes de primer ingreso reciben inducción en las áreas de Capacitación Policial, Jurídica, Social Humanística, Condicionamiento físico y Conducción. Sin embargo es muy importante que regresen a la Academia los agentes después de un tiempo de estar operando como agentes de tránsito. Por lo que es importante la implementación de cursos para mandos superiores, mandos intermedios, y agentes que hayan cumplido cierto tiempo laborando dentro de la institución. En el caso de los mandos intermedios es importante la capacitación en el área de supervisión, planificación de actividades, administración de personal, etc. En el caso de los agentes que se encuentran en puntos y actividades específicas es necesaria la retroalimentación en los procedimientos, llenado de boletas, formularios, etc.

Otro aspecto importante es el condicionamiento físico, pudiendo detectar que el personal después que se gradúan como agentes de tránsito no se preocupan por este aspecto, siendo de mucha importancia debido a los turnos de trabajo en algunos casos exhaustivos que realizan. Además por el contacto con el ambiente, contaminación, humo de escapes, etc.

En este capítulo se indica la creación del "Grupo SAR", el cual tendrá a su cargo la responsabilidad de apoyar a las unidades operativas cuando se presenten en la vía pública situaciones de emergencia e imprevistos. Debido a que en muchos casos estarán sometidos a presión y riesgo, es necesario que se elabore un programa de capacitación especial para este grupo, en donde es

indispensable el condicionamiento físico y la defensa personal, además de control de masas y conflictos en la vía pública.

En el caso de los mandos superiores es importante la capacitación a otro nivel, como temas de liderazgo y autoridad.

#### **4.7 Manualización del trabajo**

Después de la definición de funciones y procedimientos, es muy importante generar los manuales de trabajo como una herramienta para el adiestramiento y la aplicación de estos, mediante documentos detallados que contengan en forma ordenada y sistemática la información acerca de la organización. Posterior a la aprobación de la nueva estructura organizativa se deberá estructurar los manuales tomando en cuenta los siguientes aspectos:

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria en temas:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

**Manuales de organización:** Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Objetivos generales de la organización
- Políticas generales

- Glosario de términos administrativos
- Nombres de áreas o departamentos y puestos
- Procedimientos de organización
- Responsabilidades de los altos niveles
- Funciones
- Cartas de organización
- Descripción de puestos
- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa

### **Manuales departamentales**

Contienen:

- Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus secciones básicas
- Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente
- Carta de organización general y departamental
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
- Análisis de puestos
- Gráficas de proceso, y de flujo.

Ventajas:

- Describen el funcionamiento de un departamento
- Se emplean para dar instrucciones en el departamento
- Presentan el flujo de trabajo
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades
- Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento

### **Diagramas de procedimiento o de flujo**

También se les conoce como flujogramas. Son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Permiten una mayor simplificación del trabajo, determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones, mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, eliminar demoras, una mejor comprensión de los procedimientos. Por lo que es importante se representen todos los procedimientos en forma similar a los de Apoyo a Unidades y Retiro de Chatarra, que fueron elaborados en este capítulo.

### **4.8 Política salarial**

La institución no cuenta con una política salarial plenamente definida, sin embargo existen algunos criterios que son tomados en cuenta para la estandarización de pagos de sueldos, jornadas de trabajo, prestaciones laborales, etc. de los trabajadores que la integran.

En el caso de los agentes de tránsito la remuneración salarial inicia desde la etapa de entrenamiento siendo de dos tipos. En el caso de aspirantes que viven fuera del municipio se les brinda hospedaje y alimentación. En el caso de aspirantes que viven dentro del municipio en la primera fase de la capacitación deben dormir en las instalaciones de la Academia, sin embargo en la etapa de práctica pueden volver a su vivienda. Para ambos casos se brindan los uniformes y equipo para recibir los cursos de capacitación y condicionamiento físico, además de una remuneración económica básica. En el momento de graduarse de agentes de tránsito les es entregado el uniforme oficial con sus insignias y accesorios, así como el equipo de trabajo operativo. A partir de este momento se realiza un aumento salarial de acuerdo a lo asignado a un agente peatonal.

Se trabajan tres jornadas de trabajo, debido al servicio, todos los agentes trabajan en turnos rotativos, los cuales son diurnos, nocturnos y mixtos, además de la rotación para cubrir los fines de semana y días festivos. Todos los empleados son considerados de confianza por lo que no se pagan horas extras, sin embargo en los casos donde las actividades requieren mayor tiempo de trabajo de parte de los agentes, se programan descansos continuos como reposición al tiempo extra entregado por ellos.

Entre las prestaciones que la institución otorga a sus trabajadores existe un aguinaldo del cien por ciento del salario mensual, el cual es pagado en el mes de diciembre, en los casos donde un trabajador no tenga un año laborando en la institución es pagado en forma proporcional al tiempo laborado. El Bono 14 es pagado igual que el aguinaldo, tomando como base el período del 1 de julio al 30 de junio.

Está establecido un período de vacaciones remuneradas después de cada año continuo de trabajo de 20 días hábiles. Las vacaciones no pueden ser compensables con dinero y no pueden acumularse por más de dos períodos. En el caso de agentes de tránsito que hayan laborado por más de cinco años continuos en la institución tendrán derecho a gozar de 25 días hábiles de vacaciones. De acuerdo a la programación que realice la Jefatura de Servicios en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.

La institución tiene establecido el pago de un bono vacacional el cual es entregado en el mes de marzo.

En el caso de personal operativo y técnico cuentan con un seguro de vida y accidentes, debido al riesgo del trabajo en la vía pública.

El personal que posee título universitario y se encuentre activamente colegiado recibirá un bono profesional al presentar las constancias respectivas.

Las categorías de puestos operativos establecidas dentro de la institución son:

Oficial, Sub Oficial, Delegado, Delegado Asistente, Motorista, Agente de Policía, Autopatrulleros, Operadores de Radio y Auxiliares.

Existe una cantidad monetaria asignada a cada puesto de acuerdo al grado de responsabilidad y rango que posee cada categoría dentro de la organización. Sin embargo no existe una forma establecida de aumentos e incentivos de acuerdo a la escala salarial o un procedimiento actualizado para promoción o traslado del personal.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO**

Una vez establecidos los pilares de la organización encargada de la regulación del tránsito vehicular, como son la división del trabajo mediante unidades organizativas, la descripción de cada uno de los puestos, los niveles jerárquicos, quién supervisa y quién responde a quién, los procedimientos, etc., continúa el proceso que talvez sea el más complejo; la asimilación del trabajador hacia el nuevo esquema organizativo. Los cambios y las reformas también deben ser establecidos y considerados durante el proceso de mejoramiento ya que algunos de ellos aparecerán conforme se desarrolle dicho proceso.

### **5.1 Supervisiones internas**

Las supervisiones internas, sirven para corregir, modificar o verificar el cumplimiento de un proceso, programa, esquema o sistema de trabajo, en función de los lineamientos preestablecidos. Las supervisiones internas tienen como objetivo identificar deficiencias y áreas con mejora y definir las acciones y mejoras necesarias que se van a implementar.

Estas se realizarán inicialmente una vez al mes, tomando un día al azar. Se puede realizar más de una vez durante el mes si así se considera necesario. Se deben realizar todas las acciones correctivas que se necesiten y determinar si el esquema organizativo implementado brinda los resultados esperados o necesita alguna modificación. Las inspecciones internas deberán ser realizadas por el Departamento de Recursos Humanos a través de la Jefatura de

Servicios, de considerarse necesario puede formarse una comisión para este fin la cual deberá ser nombrada por el Director General y compuesta por integrantes de diferentes departamentos de trabajo dentro de la institución para identificar y alimentar fácilmente la información.

Las inspecciones se realizarán dejando constancia de las mismas en un formato o informe, el cual recopilará la información sobre el funcionamiento general del personal en la nueva estructura organizativa y procedimientos establecidos.

Es importante que todo el personal de la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular esté conciente de la importancia de las supervisiones, para que sea vista como una rutina de trabajo necesaria y no interpretada como una actividad que juzgue su desempeño, si está bien o mal, porque esto puede proporcionar información subjetiva y poco efectiva para un análisis posterior.

## **5.2 Auditorías administrativas externas**

Las auditorías externas son un examen sistemático e independiente para determinar si los procedimientos y sus resultados satisfacen los requisitos preestablecidos y si los mismos son aplicados efectivamente. Los principales objetivos que llevan a planear una auditoría externa son:

- Determinar la efectividad del nuevo esquema organizativo
- Determinar la comprensión y correcta aplicación por parte de los trabajadores de los procedimientos nuevos y modificados
- Evaluar la necesidad de introducir mejoras o acciones correctivas.

Es importante que todos los elementos sean auditados y evaluados externamente en forma regular, debido a que la información puede compararse con las supervisiones internas, teniendo en cuenta el estado y la importancia de la actividad por auditar, abarcando al personal, equipos, controles durante el proceso, documentación, procedimientos, manejo de reclamos, resultados de inspecciones anteriores y medidas correctivas adoptadas.

Las auditorías externas pueden ser llevadas a cabo por una empresa o institución realizándola en dos formas, dentro de la institución mediante la observación directa de los trabajadores en la ejecución de sus actividades y a través de encuestas tomando la impresión de los usuarios de la vía pública principalmente en la aplicación de nuevos procedimientos.

Las auditorías externas también pueden suministrar, desde la perspectiva del vecino, un mejor grado de objetividad. Un elemento importante en toda auditoría son los auditores, ya que es fundamental que los mismos estén libres de todo prejuicio o tendencia y de toda influencia que pueda afectar su objetividad.

Los auditores deben definir los requerimientos de cada auditoría, planificar su realización, revisar la documentación existente relativa a las actividades para determinar su adecuación, informar cualquier obstáculo importante encontrado e informar los resultados de la misma en forma clara y precisa. Toda auditoría deberá contar, como mínimo, con las siguientes partes:

- Plan de la auditoría que incluye los siguientes puntos:
  - objetivos y alcances de la auditoría
  - identificación del personal con responsabilidad directa
  - identificación de los documentos de referencia

- Comunicación a los auditados por medio de la notificación de auditoría al departamento o unidad a inspeccionar con un mes de antelación.
- Recolección de los documentos de referencia para facilitar la investigación de los auditores.
- Recolección de evidencias mediante entrevistas, examen de documentos y observación de las actividades y las condiciones en áreas involucradas.
- Documentación de todas las observaciones realizadas.
- Reunión de cierre con el auditado.
- Preparación y distribución de informe con las observaciones realizadas.
- Seguimiento de las acciones correctivas.
- Archivo de la documentación respectiva por un período no inferior a cinco años.

La frecuencia de las auditorías dependerá de las necesidades de la institución, considerándose como circunstancias para realizar la misma, las siguientes:

- Cambios significativos en la administración, organización, políticas, técnicas o tecnologías que puedan afectar el esquema organizativo.
- Cambios o implementación de nuevos procedimientos y los resultados de recientes auditorías previas.

### **5.3 Capacitación / actualización**

Los programas de capacitación tienen como objetivo asegurar que el personal que realiza actividades principalmente en los puestos creados recientemente, tenga la formación necesaria. Los resultados obtenidos durante las supervisiones y auditorías servirán como base fundamental para desarrollar

nuevos programas de capacitación o bien complementar los ya existentes, haciendo énfasis en la mejora de las deficiencias encontradas durante las supervisiones o auditorías.

Es importante destacar el nivel de capacitación del personal que se encuentra laborando actualmente en la institución y no solo la de los aspirantes a agentes de tránsito. Lo anterior se debe a que son éstos quienes ayudarán en el proceso de aprendizaje de los nuevos integrantes, además de que serán los responsables de la supervisión del trabajo en la vía pública. Por consiguiente, es necesario que se de prioridad a los programas de retroalimentación a agentes antiguos.

La capacitación para el personal administrativo también debe atenderse pues forman parte importante dentro de la institución, al asegurar que con su trabajo las labores del personal operativo se realicen de la mejor manera, destacando que el personal que tendrá a su cargo la atención de los vecinos debe contar con todo el adiestramiento e información necesarios pues serán la fachada o portada de todo el trabajo que realiza la institución.

Así mismo la institución a través de la Academia puede organizar cursos impartidos por capacitadores externos a la institución, tanto para el personal como para los mismos instructores de la Academia, con el fin de alimentar la capacitación institucional con experiencias externas.

#### **5.4 Retroalimentación del proceso de implementación**

La evaluación de los resultados brindará la retroalimentación necesaria para la mejora de los procesos y procedimientos implementados en la institución.

Queda claro que toda evaluación recae siempre sobre el último esquema organizativo implementado, pudiendo caer en el error de considerar que el personal no se ha adaptado al nuevo sistema, que existe resistencia a los cambios, que los procedimientos no son claros, etc., cuando en realidad lo que se necesita es un nuevo análisis y descripción de puestos derivado de requerimientos exógenos de reforma.

Debido a las funciones y características de la institución municipal encargada de la regulación del tránsito vehicular, siendo la vía pública su campo de acción, es predecible que la organización esté sometida a cambios constantes, debiendo considerar realizar periódicamente un análisis y posterior reestructuración administrativa. En ese sentido, podría revisarse cada año de acuerdo a los objetivos planteados si es necesario realizar modificaciones, un nuevo estudio de análisis de algunos puestos, revisión y actualización de procedimientos o si fuera necesaria, una nueva reorganización administrativa de toda la institución. Es importante hacer notar que ningún puesto que se defina ni empleado que lo desempeñe dará los resultados esperados si no se asegura una adecuada inducción y capacitación al personal, propiciando un fuerte espíritu de equipo y apego al respeto a la dignidad humana, condiciones favorables o compensatorias al trabajo realizado y niveles de trato equitativos y justos.

## CONCLUSIONES

1. Analizados todos los puestos de trabajo con el fin de organizar y optimizar el recurso humano, se detectó que en general las unidades en estudio se encuentran debidamente organizadas. Sin embargo, en algunos casos no se encuentran en el área más afín o bajo la dirección adecuada conforme a las funciones que realiza, considerando necesaria la supresión o modificación de algunos puestos de trabajo, incluso de unidades organizativas completas. En ese sentido, la medida a corto plazo es la creación de algunos puestos, de acuerdo a las necesidades identificadas y derivadas de la división del trabajo, que conduce a dividirlo en tres grandes áreas: Área Administrativa, Área Técnica y Área Operativa.
2. La descripción de puestos de trabajo, propuesta para la institución, define claramente las funciones asignadas a cada uno de ellos, evitando que distintos trabajadores realicen las mismas actividades o que deje de realizarse alguna actividad en la línea del proceso. La definición y establecimiento de las atribuciones principales, las tareas y responsabilidades, las relaciones de coordinación y comunicación, así como la supervisión de cada puesto, inciden positivamente en optimizar recursos y fortalecer un ambiente laboral ordenado, estable y armonioso, que garantiza la eficacia institucional y mayores índices de eficiencia.
3. La información generada por el proceso de análisis y descripción de puestos en la nueva estructura organizativa, permitirá la alimentación de los procesos de reclutamiento, selección, compensación, evaluación de

desempeño y capacitación del personal, al determinar los perfiles de cada uno de los puestos dentro de la organización. Así mismo, también se definen las aptitudes y requisitos intelectuales necesarios para los mismos, sirviendo de base para el diseño de los programas de capacitación, administración de salarios y desarrollo.

4. El éxito de la implementación de una nueva estructura organizativa y asignación de funciones a cada puesto, depende de la adecuada ejecución de los procedimientos de igual forma por todos los integrantes, a través de una definición clara de cada actividad, especificando paso a paso lo que se debe hacer, abarcando las posibles variables que pueden presentarse y el procedimiento que se debe seguir para cada caso, documentando cada uno de los procedimientos, utilizando esta información para la elaboración de estadísticas, toma de decisiones y como medio para supervisar que las operaciones se estén desarrollando en forma adecuada, conforme a los planes previstos.
5. Se buscó el involucramiento de cada una de las personas relacionadas con los puestos de trabajo, con el fin de sensibilizarlos sobre la importancia de seguir adecuadamente cada uno de los procesos y procedimientos, pero se observó que no todo el personal está consciente de la importancia de estos aspectos o no conoce totalmente los lineamientos que debe seguir en una determinada situación. Al respecto, se pudo establecer que la mejor forma de instituir dichos procesos o procedimientos es por medio de la capacitación, el convencimiento y de las supervisiones internas que garanticen una aplicación correcta.

6. Para la correcta aplicación de los procesos y procedimientos es fundamental la capacitación del personal, debido a que de ella depende el desarrollo y los resultados de los agentes en su trabajo. Los resultados obtenidos durante las supervisiones y auditorías servirán como base fundamental para desarrollar nuevos programas de capacitación o bien complementar los ya existentes, haciendo énfasis en la rectificación de las deficiencias encontradas durante las supervisiones o auditorías, incrementando la eficiencia y el nivel de servicio.
  
7. Las inspecciones internas y auditorías externas son herramientas de control muy beneficiosas en el seguimiento y actualización de la implementación de procesos y procedimientos en la nueva estructura administrativa de la institución, ya que brindan información objetiva, reflexiva y cruzada que servirá para corregir, modificar o verificar el cumplimiento del esquema o sistema y/o programa implementado, abarcando el desempeño del personal, uso del equipo y ejecución de procedimientos en función de los lineamientos establecidos, identificando deficiencias, acciones y mejoras necesarias.



## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se realice una revisión del Reglamento Interno de la institución, que permita actualizar y establecer las normas que regirán a sus integrantes, principalmente en la aplicación del régimen disciplinario, tomando en cuenta tanto al área operativa como el área administrativa y técnica que forman parte de la organización, involucrando a personal de todas las áreas en la elaboración de una propuesta de modificación y actualización.
2. La capacitación es importante en este tipo de institución, debido que de ella depende el desarrollo y los resultados de los agentes en su trabajo, siendo de vital importancia que se complementen y rediseñen los programas de capacitación que se imparten en la Academia, asegurando que todo el personal de nuevo ingreso a la institución pase por una etapa de inducción, que se establezcan programas de retroalimentación para personal en operación, fortaleciendo las áreas de supervisión, procedimientos y relaciones humanas, además de capacitaciones externas tanto para el personal como para los mismos instructores de la Academia, con el fin de alimentar la capacitación institucional con experiencias externas.
3. Debe concientizarse a todo el personal de la institución encargada de la regulación del tránsito vehicular sobre la importancia de las supervisiones, para que sea vista como una rutina de trabajo necesaria y no interpretada como una actividad que juzgue su desempeño, si está bien o mal, porque

esto puede proporcionar información subjetiva y poco efectiva para un análisis posterior.

4. El condicionamiento físico es un aspecto indispensable, pudiendo detectar que el personal después que se gradúan como agentes de tránsito no se preocupan por este aspecto, siendo de mucha importancia debido a los turnos de trabajo en algunos casos exhaustivos que realizan. Además, esta práctica permitirá aminorar los efectos del contacto con el ambiente, la contaminación por humo de escapes, inclemencia climática, estrés y otros, por lo que se recomienda se implemente un programa donde los trabajadores, principalmente del área operativa, puedan realizar rutinas de condicionamiento físico en horarios que no afecte con sus labores, antes o después de su turno de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro Guzmán, Raymundo. **Administración de personal.** México: Editorial Limusa. 1987.
2. Acuerdo del Concejo Municipal de Guatemala. **Reglamento de Organización y Funcionamiento del Departamento de la Policía Municipal de Tránsito.** Guatemala, Noviembre 1998.
3. Acuerdo Gubernativo Número 273-98. **Reglamento de Tránsito.** Palacio Nacional, Guatemala, 22 de mayo de 1998.
4. Decreto número 1-87. **Ley de Servicio Municipal.** Congreso de la República de Guatemala. 1987.
5. Decreto número 132-96. **Ley de Tránsito.** Congreso de la República. Guatemala, Diciembre de 1996.
6. Fernández Ríos, Manuel. **Análisis y descripción de puestos de trabajo.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1995.
7. Gestión del conocimiento.com. **El desarrollo de una cultura organizacional.** Fabián Ramírez. UNAM. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentosacademicos.htm>. 2006.

8. Gestipolis.com. **Análisis, descripción y diseño de puestos.** Ballivián, Rafael y González Carola. <http://www.gestipolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>. Marzo 2006.
9. Gómez, José Francisco. **Manual para el curso de administración de personal.** Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 1998.
10. Gómez, Mejía Luis, Balkin, David y Cardy Robert. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Editorial Prentice Hall. Tercera Edición, 2001.
11. Hellriegel, Don y Slocum, John W. **Administración.** 7ª. Edición. México: Internacional Thomson Editores. 1998.
12. Instituto Técnico de Formación Policial. **Jerarquías del sistema de carrera policial en la ciudad de México.** Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. México. 2006.
13. Quevedo Orellana, Omar Augusto. **Propuesta para la reestructuración administrativa de la cooperativa agrícola unión de cuatro pinos R.L. en Santiago Sacatepéquez.** Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2003.
14. Sherman Jr., Arthur W. y Bohlander, George W. **Administración de los recursos humanos.** 9a Edición. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 1994.
15. Werter, William B. y Davis, Keith. **Administración de personal y recursos humanos.** 4a Edición. México: Mc Graw Hill. 1999.

# APÉNDICE

## CUESTIONARIO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Código Personal:

| -

### 1. – IDENTIFICACIÓN:

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Oficina: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

División: \_\_\_\_\_

Sub-División: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Cargo y Nombre del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indicar el Puesto y Nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc.).

\_\_\_\_\_

### 2. – RESUMEN DEL PUESTO:

(Resuma en forma general las funciones principales del puesto)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. – DESCRIPCIÓN:** (Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador, indicando: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?)

**DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

- Frecuencias: Periódicas: Aquéllas realizadas semanal o mensualmente
- Ocasionales: Aquéllas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez al mes.
- Actividad: ¿Qué hace?
- Descripción: ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?

A. – Actividad: \_\_\_\_\_ Frecuencia

| Diaria | Periódica | Ocasional |
|--------|-----------|-----------|
|        |           |           |

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. – Actividad: \_\_\_\_\_ Frecuencia

| Diaria | Periódica | Ocasional |
|--------|-----------|-----------|
|        |           |           |

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. – Actividad: \_\_\_\_\_ Frecuencia

| Diaria | Periódica | Ocasional |
|--------|-----------|-----------|
|        |           |           |

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. – Actividad: \_\_\_\_\_ Frecuencia

| Diaria | Periódica | Ocasional |
|--------|-----------|-----------|
|        |           |           |

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ESPECIFICACIONES

### **4. – REQUISITOS FÍSICOS:**

Indicar sólo aquéllos requisitos indispensables para desempeñar el puesto:

- \_\_\_\_\_ Caminar
- \_\_\_\_\_ Estar en pie
- \_\_\_\_\_ Darse vuelta frecuentemente
- \_\_\_\_\_ Agacharse
- \_\_\_\_\_ Arrodillarse o encucillarse
- \_\_\_\_\_ Tenderse
- \_\_\_\_\_ Destreza de pies o piernas
- \_\_\_\_\_ Trabajar rápidamente
- \_\_\_\_\_ Atención auditiva
- \_\_\_\_\_ Distinción de colores o formas
- \_\_\_\_\_ Sentido del olfato
- \_\_\_\_\_ Levantar\_\_\_\_\_kilos promedio
- \_\_\_\_\_ Transportar\_\_\_\_\_kilos promedio
- \_\_\_\_\_ Tirar\_\_\_\_\_kilos promedio
- \_\_\_\_\_ Manejar palancas, pedales o timón
- \_\_\_\_\_ Otros.

### **5. – REQUISITOS INTELECTUALES:**

Indicar sólo aquéllos requisitos indispensables para desempeñar el puesto:

- \_\_\_\_\_ Planear
- \_\_\_\_\_ Controlar
- \_\_\_\_\_ Organizar
- \_\_\_\_\_ Dirigir
- \_\_\_\_\_ Analizar
- \_\_\_\_\_ Calcular

- \_\_\_\_\_ Deducir
- \_\_\_\_\_ Concentración
- \_\_\_\_\_ Coordinar
- \_\_\_\_\_ Tomar decisiones
- \_\_\_\_\_ Otros.

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

**6. – CONDICIONES AMBIENTALES:**

|                               | (a) OCASIONAL | (b) PERMANENTE |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Trabaja en:</b>            |               |                |
| - Oficina                     | _____         | _____          |
| - Bodega                      | _____         | _____          |
| - Taller                      | _____         | _____          |
| - Intemperie                  | _____         | _____          |
| <br><b>Expuesto a:</b>        |               |                |
| - Calor ambiental             | _____         | _____          |
| - Frío ambiental              | _____         | _____          |
| - Temperatura adecuada        | _____         | _____          |
| - Cambios bruscos temperatura | _____         | _____          |
| - Humedad ambiental           | _____         | _____          |
| - Ambiente seco               | _____         | _____          |
| - Necesidad de mojarse        | _____         | _____          |
| - Lugar polvoriento           | _____         | _____          |
| - Suciedad                    | _____         | _____          |
| - Hedor                       | _____         | _____          |

- Ruido intenso \_\_\_\_\_
- Vibraciones \_\_\_\_\_
- Emanaciones tóxicas \_\_\_\_\_
- Ventilación adecuada \_\_\_\_\_
- Mala iluminación \_\_\_\_\_
- Materiales explosivos \_\_\_\_\_
- Lugar aislado \_\_\_\_\_
- Otros. \_\_\_\_\_

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

---

**7. – RIESGOS:**

|                           |    |       |    |       |
|---------------------------|----|-------|----|-------|
| De enfermedad profesional | No | _____ | Sí | _____ |
| De accidente del trabajo  | No | _____ | Sí | _____ |

¿Cuáles?

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

---

- \_\_\_\_\_ Cortaduras
- \_\_\_\_\_ Contusiones
- \_\_\_\_\_ Quemaduras
- \_\_\_\_\_ Pérdida del conocimiento
- \_\_\_\_\_ Choques eléctricos
- \_\_\_\_\_ Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria
- \_\_\_\_\_ Afecciones a los oídos
- \_\_\_\_\_ Asfixias
- \_\_\_\_\_ Pérdidas de los miembros
- \_\_\_\_\_ Caídas de altura
- \_\_\_\_\_ Otros.

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

---

**8. – CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL PUESTO:**

Conocimientos especiales necesarios:

- \_\_\_\_\_ Idiomas ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Estudios ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Administración y Finanzas
- \_\_\_\_\_ Contabilidad
- \_\_\_\_\_ Comercialización y ventas
- \_\_\_\_\_ Computación
- \_\_\_\_\_ Otros.

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

---

**9. – EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:**

(A) Experiencia previa necesaria:

- \_\_\_\_\_ No se requiere experiencia.
- \_\_\_\_\_ Sí, en qué cargo y/o campos.

|         | <u>De 3 meses</u> | <u>3 a 12 meses</u> | <u>12 o más meses</u> |
|---------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| - _____ | _____             | _____               | _____                 |
| - _____ | _____             | _____               | _____                 |
| - _____ | _____             | _____               | _____                 |

(B) Entrenamiento

- \_\_\_\_\_ No se requiere entrenamiento.
- \_\_\_\_\_ Sí, ¿de qué tipo?
  - \_\_\_\_\_ Teórico.
  - \_\_\_\_\_ Práctico ¿en qué? \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

(C) Otras características del entrenamiento: \_\_\_\_\_

---

**10. – SUPERVISIÓN Y RELACIONES:**

(A)

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. – Tipo de instrucciones necesarias:           | Puesto del Supervisor |
| _____ Instrucciones específicas.                 | _____                 |
| _____ Instrucciones generales.                   | _____                 |
| _____ Información de políticas de la empresa.    | _____                 |
| 2. – Tipo de controles necesarios:               | Puesto del Supervisor |
| _____ Verificación de resultados.                | _____                 |
| _____ Verificación de procedimientos.            | _____                 |
| _____ Verificación de instrucciones específicas. | _____                 |
| _____ Otros controles.                           | _____                 |

En caso de otros controles, especificar: \_\_\_\_\_

3. – Frecuencia de los controles:

- \_\_\_\_\_ Permanente  
\_\_\_\_\_ Diarios  
\_\_\_\_\_ Mensuales  
\_\_\_\_\_ Semanales

4. – Indique cuáles son las labores exentas de revisión: \_\_\_\_\_

(B) Ejerce supervisión:

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No (Pase al punto C)

1. – Extensión de la supervisión:

- |     | <u>Puestos supervisados</u> | <u>N ° de personas</u> |
|-----|-----------------------------|------------------------|
| (a) | _____                       | _____                  |
| (b) | _____                       | _____                  |
| (c) | _____                       | _____                  |
| (d) | _____                       | _____                  |

Coloque la letra correspondiente al puesto frente al tipo de instrucciones impartidas, control y frecuencia.

2. – Tipo de instrucciones necesarias:

- Instrucciones específicas. \_\_\_\_\_
- Políticas generales. \_\_\_\_\_
- Fijación de objetivos \_\_\_\_\_

3. – Tipo de controles necesarios:

- Verificación de resultados. \_\_\_\_\_
- Verificación de procedimientos. \_\_\_\_\_
- Verificación de instrucciones específicas. \_\_\_\_\_
- Otras formas de control. \_\_\_\_\_

En caso de otras formas de control, especificar: \_\_\_\_\_

4. – Frecuencia de los controles:

- Permanente. \_\_\_\_\_
- Diarios. \_\_\_\_\_
- Mensuales. \_\_\_\_\_
- Semanales. \_\_\_\_\_

(C) Relaciones con otros puestos:

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

**(i) Puestos con los que se relaciona (que no supervisa):** \_\_\_\_\_

Tipos de relaciones:

- \_\_\_\_\_ Asesora
- \_\_\_\_\_ Forma parte de equipo o comité
- \_\_\_\_\_ Colabora con tareas específicas
- \_\_\_\_\_ Otros

En caso de otros tipos de relaciones, especificar:

\_\_\_\_\_

(D) Características del puesto:

- Trabajo individual. \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo. \_\_\_\_\_
- Supervisión o mando. \_\_\_\_\_
- Acción controladora. \_\_\_\_\_
- Organización. \_\_\_\_\_
- Otras. \_\_\_\_\_

En caso de otras características del puesto, especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(E) Naturaleza del puesto:

- Administrativo. \_\_\_\_\_
- Técnico. \_\_\_\_\_
- Operativo. \_\_\_\_\_
- De servicios. \_\_\_\_\_
- Otros. \_\_\_\_\_

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. – RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL PUESTO:**

1. – Por maquinaria y equipo: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. – Por materiales: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. - Por custodia de valores y/o información confidencial:

\_\_\_\_\_ Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: Q \_\_\_\_\_ . -

\_\_\_\_\_ Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: Q \_\_\_\_\_ . -  
\_\_\_\_\_ Registro contable.  
\_\_\_\_\_ Archivos contables, documentos, correspondencia.  
\_\_\_\_\_ Información confidencial ¿qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. – Por contacto personales:

Tipo de Organismos:

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| _____ Relaciones Públicas    | _____ |
| _____ Relaciones Técnicas    | _____ |
| _____ Relaciones Comerciales | _____ |
| _____ Otros                  | _____ |

En caso de otros, especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. – Por seguridad de otros: el cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas.

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

6. – Otras responsabilidades ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma y nombre del Jefe Inmediato