

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Elaboración de un manual de funciones y puestos a la sección de
planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular
como herramienta administrativa para la dirección.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ana Karina Palacios López

Guatemala, junio de 2014

**Elaboración de un manual de funciones y puestos a la sección de
planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular
como herramienta administrativa para la dirección**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Karina Palacios López

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios (**Tutor**)

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, junio de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

M. Sc. Isabel Osorio Estrada de Chang
Examinadora

Lic. Walter de Jesús Urrutia Villeda
Examinador

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda
Examinadora

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios
Tutor

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.06-2014-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 03 DE MAYO DEL 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Axel Helmer Ramirez Barrios, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS A LA SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL VEHÍCULAR COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA DIRECCIÓN.”. Presentada por la estudiante Ana Karina Palacios López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00779, de fecha 17 de marzo de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios, M.Sc En administración Cooperativa
Axelramirez35@gmail.com

Guatemala, 22 de Enero 2014

Señores

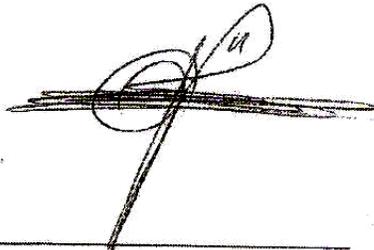
Licenciado César Augusto Custodio Cobar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS, A LA SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL VEHICULAR COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA DIRECCIÓN."**, realizado por el practicante: **"Ana Karina Palacios López"**, **carné No. 201200674**, estudiante de la carrera de Licenciatura de administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (Noventa) (90) puntos sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



f. _____
Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios
Tutor

Colegiado # 16180

Dora Leonor Urrutia de Morales

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Maestría en Gerencia Educativa

No. De Teléfono Of. 2261-0216 y 2261-0289

No. De Teléfono Cel. 5203-4462

E-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 03 de mayo de 2014

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial dirigida (PED) del Tema: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS A LA SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL VEHICULAR COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA DIRECCIÓN" realizado por: Ana Karina Palacios López carné No. 201200674, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

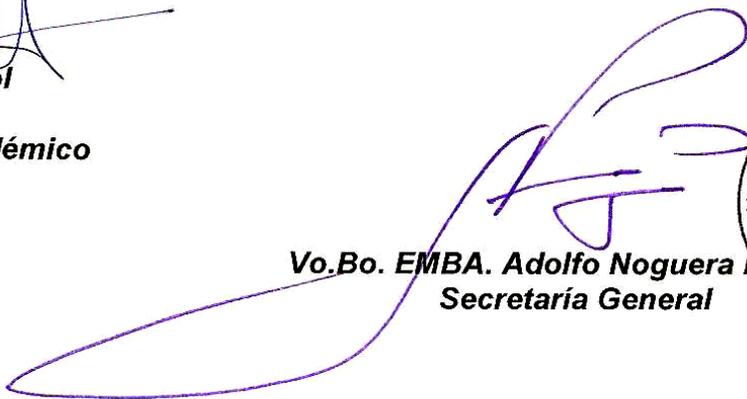
REF.: UPANA: RYCA: 772.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ana Karina Palacios López** con número de carné 201200674, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecisiete de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de mayo del año dos mil catorce.

Atentamente,


DIRECTORA
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Pamela R.
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A DIOS
Por haberme permitido alcanzar tan anhelado sueño.
- A MIS PADRES
Víctor Palacios y Cristina López
como una mínima recompensa a sus esfuerzos.
- A MI TIA
Margarita Palacios
por su apoyo y amor incondicional
- A MIS HERMANOS
Jhosselyne y Víctor Palacios
gracias por cariño, que esto sea un ejemplo a seguir.
- A MIS SOBRINOS
Dkarli Janell, Yorik Isaac, Maryori Cristina Palacios
con todo mi amor.
- A MIS ABUELOS
Ramón y Margarita Palacios
gracias por sus consejos y cariño.
- A MIS AMIGOS
Natalia Oliva y Emanuel Maldonado
gracias por su apoyo, cariño y amistad incondicional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Marco Teórico	7
1.3 Pregunta de investigación	14
1.4 Objetivos	15
1.5 Alcances y límites	15
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Sujetos de investigación	17
2.2 Instrumentos	17
2.3 Procedimiento	18
2.4 Aportes	18
Capítulo 3	
Análisis de resultados	
3.1 Encuesta a jefes de sección	19
3.2 Conclusiones de los resultados	25
Capítulo 4	
Propuesta	
4.1 Propuesta de mejora	27
4.2 Objetivo general	27
4.3 Objetivo específico	27
4.4 Desarrollo	28
4.5 Plan de marketing	50
4.6 Programa de introducción	53
4.7 Programa de inducción	57

4.8 Análisis de viabilidad	61
4.9 Presupuesto para implementación de la propuesta	62
4.10 Beneficios esperados con la implementación de la propuesta	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas	68
Anexos	69

Contenido de tablas

Tabla No. 1	Análisis FODA	4
Tabla No. 2	Análisis FODA de la situación actual de marketing	51

Contenido de figuras

Figura No. 1	Organigrama general	6
Figura No. 2	Ejes estratégicos	11

Contenido de cuadros

Cuadro No. 1	Manual de función y puesto jefe de planificación y proyectos	29
Cuadro No. 2	Manual de función y puesto asesor de planificación y proyectos	35
Cuadro No. 3	Manual de función y puesto asistente de planificación y proyectos	40
Cuadro No. 4	Manual de función y puesto técnico de planificación y proyectos	45
Cuadro No. 5	Prospecto de bienvenida	54
Cuadro No. 6	Prospecto expectativa	55
Cuadro No. 7	Prospecto recordativa	56
Cuadro No. 8	Presupuesto para implementación de la propuesta	62
Cuadro No. 9	Costo beneficio	63
Cuadro No. 10	Rotación de puestos	64
Cuadro No. 11	Costo de rotaciones	64

Contenido de gráficas

Gráfica No. 1	¿Considera importante la implementación de un manual de funciones y puestos para los colaboradores del DCV?	19
Gráfica No. 2	¿Al iniciar labores le hicieron entrega de la descripción de funciones del puesto, por el cuál fue contratado?	20

Gráfica No. 3	¿Cuando ingresó al Departamento de Control Vehicular, recibió alguna inducción sobre el puesto de trabajo?	20
Gráfica No. 4	¿Tiene el departamento un organigrama que presenta la estructura de la organización?	21
Gráfica No. 5	¿Se realiza una revisión periódica de la estructura orgánica del departamento?	21
Gráfica No. 6	¿Cuenta con perfiles para la contratación de personas en sus puestos de trabajo?	22
Gráfica No. 7	¿Tiene definidas las funciones de su sección?	22
Gráfica No. 8	¿En la actualidad los colaboradores realizan de manera individual las funciones de sus puestos de trabajo?	23
Gráfica No. 9	¿Cuenta con las herramientas necesarias para la realización adecuada de su trabajo?	24
Gráfica No. 10	¿Considera importante que a cada colaborador se le entregue un manual de puestos, donde se detallen sus funciones?	24
Gráfica No. 11	Etapas del programa de inducción e integración	58

Resumen

Este informe fue realizado según el requerimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, previo a optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas. La misma se realizó en la sede Álamos, San Miguel Petapa, Universidad Panamericana en los meses de mayo a diciembre del dos mil trece, periodo durante el cual se recopiló la información necesaria para realizar el análisis de la situación actual de la institución, fue posible delimitar el área crítica identificada, fueron utilizados instrumentos valiosos tales como cuestionarios, análisis FODA entre otros, por razones de confidencialidad el nombre de la institución fue cambiado y no se tuvo acceso a la información financiera.

El Departamento de Control Vehicular ha desarrollado sus funciones, sin contar con instrumentos específicos para la adecuada selección de personal y administración de los recursos humanos, para tan importante actividad, se elaboró el manual de funciones y puestos, como un pilar del manual de organización, basado en la Ley de Tránsito y su Reglamento, a fin de cumplir con mayor eficiencia y eficacia, las funciones que le han sido asignadas, con en el objetivo estratégico, que consiste en reducir las muertes y gravedad de las lesiones en la vía pública.

Las razones y condicionantes del manual, es determinar las actividades que se deben realizar dentro del departamento para alcanzar los objetivos y detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar y tomar como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de los mismos e introducir como plan piloto la sección de planificación y proyectos para validar la importancia estructural del puesto, definir de manera eficiente la reestructura organizacional a fin de mejorar la eficiencia y reducir duplicidad de funciones.

El presente documento consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes del departamento, la forma en la que se ha desarrollado la situación actual y la estructura representada en forma gráfica a través de un organigrama, cuenta con el marco teórico, utilizado como una base de información para sustentar con base a los principios, se describen principios fundamentales que sirvan de guía

en el enfoque de la propuesta, en este capítulo se plantea el problema de investigación, objetivos general y específicos, los alcances y límites de la investigación.

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo hasta concluir con el estudio, como el caso del proceso para la selección de la muestra utilizada en la misma.

El tercer capítulo presenta en forma sintetizada la recomendación para contrarrestar el problema detectado, da a conocer la estructura a realizar para dicha propuesta, la viabilidad de la propuesta bajo los puntos de vista de recursos humanos, financieros, administrativos y físicos, a su vez una propuesta de mercadeo interno.

En el cuarto capítulo se realizó una propuesta para la integración del manual de funciones y puestos para la sección de planificación y proyectos del departamento, cuyo objetivo es integrarlos de manera sistemática y adecuada, de implementarse disminuirá la duplicidad de funciones, conclusiones, referencias y anexos.

Introducción

El Departamento de Control Vehicular, como ente rector de la coordinación y regulación del tránsito en todo el territorio nacional, le corresponde el ejercicio de la autoridad del tránsito en la vía pública, así como la dirección de las acciones del Estado que busquen normar las actividades relacionadas con el control, ordenamiento y administración de la circulación terrestre, compuesto por las personas y vehículos que circulan en las calles y carreteras, razón por lo que ha establecido sus acciones de política, estrategias de trabajo, metas y objetivos, en función tanto de su misión y visión, con el propósito contribuir en el logro y alcance de las metas gubernamentales, en consideración a que es deber del Estado, garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo.

La ocurrencia de hechos de tránsito en el ámbito social guatemalteco produce efectos adyacentes en la economía del país, por lo que requiere de una gestión conjunta entre autoridades y sociedad civil, tomando en cuenta a las instancias y sectores involucrados directa e indirectamente en el tema (instituciones gubernamentales, educativas, aseguradoras y otras empresas), con el propósito de lograr la correcta regulación del sistema vial, implementación de la tecnología apropiada, actualizar el registro de vehículos y conductores, fomentar la educación vial y homogeneizar la señalización.

De ahí que se han determinado objetivos estratégicos enfocados al desarrollo de acciones, en cumplimiento a la Ley y Reglamento de Tránsito y en consideración al crecimiento de la demanda que presenta la población guatemalteca, mismos que están orientados a proporcionar un mejor servicio a los usuarios y a reducir el índice de lesiones y muertes por hechos de tránsito en la vía pública, puesto que todos los habitantes del país somos componentes y beneficiarios del Sistema de Seguridad Vial.

Por lo anterior, debe entenderse que el Sistema Vial está compuesto por personas, vehículos, infraestructura y clima. Sin excepción, todas las personas que transitan en las calles, carreteras y

caminos vecinales del país, forman parte del Sistema Vial ya sea en calidad de pilotos, pasajeros o peatones.

Para cumplir las expectativas, se debe integrar al personal administrativo de una manera eficiente y ágil, por lo cual es necesario contar con un manual de funciones y puestos que cubra los aspectos que debe conocer el colaborador y además dotarle de instrumentos administrativos, para que conozca sus atribuciones y responsabilidades, al cual pueda avocarse en caso de duda, sobre cómo hacer su trabajo.

Dicho esto, por la complejidad y tamaño de la institución a la que se le realizó la consultoría, el mismo se redujo a la sección de planificación y proyectos, el cual se encuentra dentro de la estructura orgánica del departamento, la cual reporta directamente a la jefatura, esta sección brinda soporte en el Plan Operativo Anual de la institución.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

El Departamento de Control Vehicular es una institución de carácter público, su función principal consiste en la administración y rectoría del tránsito, se caracteriza por prestar un servicio a la población en materia de solvencias, licencias de conducir y facilitar programas de educación y seguridad vial, cuenta con ingresos propios para su funcionamiento (emisión de licencias de conducir y multas) e ingresos provenientes de las fuentes del gobierno, para cubrir su presupuesto.

Los principales productos que el departamento ofrece son:

- a. Licencias de conducir
- b. Operativos
- c. Capacitación de personas
- d. Programas de señalización vial

El departamento está integrado por trece secciones:

- a. Jefatura
- b. Subjefatura
- c. Comunicación social
- d. Asesoría jurídica
- e. Recursos humanos
- f. Unidad de planificación administrativa financiera
- g. Planificación y proyectos
- h. Informática
- i. Operaciones
- j. Educación vial
- k. Estadística nacional
- l. Señalización vial
- m. Policías nacionales

La institución cuenta con varios años de funcionamiento y depende de las directrices establecidas por una Dirección General, a pesar de contar con algunos documentos y protocolos aún no tiene establecido un manual de puestos y funciones que se ajuste a las necesidades del departamento.

Las técnicas del método científico como la observación, la encuesta y otros, generó el primer acercamiento con el departamento, simplificó el conocimiento de las instalaciones, la gestión del recurso humano, datos respecto a la historia, estructura organizacional y constitución legal de la institución; así mismo se realizaron diferentes entrevistas con los jefes de sección, para establecer un panorama general de la institución y su funcionamiento.

El desarrollo de la observación comprendió un recorrido en el sector donde se encuentra localizado el departamento, los principales aspectos de la guía de observación se lograron establecer los siguientes aspectos:

El departamento renta instalaciones amplias y adecuadas para el desarrollo de sus operaciones, se localiza en zona doce de la ciudad capital de Guatemala, la cual se caracteriza por ser una vía de movilidad lenta debido a la afluencia vehicular. La distribución del espacio físico dentro de las instalaciones manifiesta un orden lógico de acuerdo a las actividades que desarrolla cada sección. El departamento cuenta con una sede central de operaciones y además tiene delegaciones en algunas regiones del país, sin embargo, éstas son insuficientes para satisfacer la demanda de los servicios que la institución ofrece.

Subcontrataciones: para la certificación de conductores de vehículos la institución ha subcontratado los servicios de la empresa maycom, que se encarga de la emisión de licencias, donde existe una persona designada por el Departamento de Control Vehicular que verifique la documentación de los personas y genere el visto bueno para obtener la licencia de conducir. Existen tres delegaciones de maycom el perímetro de la ciudad y dos regionales Quetzaltenango y Zacapa.

Para la certificación de los conductores el departamento se vale de los centros técnicos de evaluación de conductores, que se encargan de realizar las evaluaciones teóricas-prácticas y certificar a las personas que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para obtener su licencia de conducir.

Entorno externo: se logró determinar que derivado de la ubicación existe un gran factor de contaminación que puede traer problemas respiratorios a sus colaboradores. Así mismo que las personas en general confunden al Departamento de Control Vehicular con la Policía Municipal de Tránsito.

Procesos de trabajo: el Departamento de Control Vehicular cuenta con los procedimientos de trabajo ya establecidos para los servicios a los usuarios, control de inventarios, atención al público, trámites, operación y funcionamiento institucional, otros.

En el área organizacional: se logró establecer que tiene la estructura orgánica definida, es necesario que el departamento defina su propia estructura orgánica de acuerdo a las necesidades que permita lograr sus metas y objetivos institucionales de manera efectiva.

Operaciones: debido a la naturaleza de la institución no desarrolla actividades mercadológicas, como encargado de facilitar un servicio específico a la población necesita establecer una logística adecuada para garantizar la ejecución de sus actividades con calidad.

El Departamento de Control Vehicular para efectuar las operaciones de registro, control, prevención y administrativas está conformado por:

- 186 colaboradores administrativos
- 67 agentes de tránsito
- 16 automóviles
- 7 motocicletas

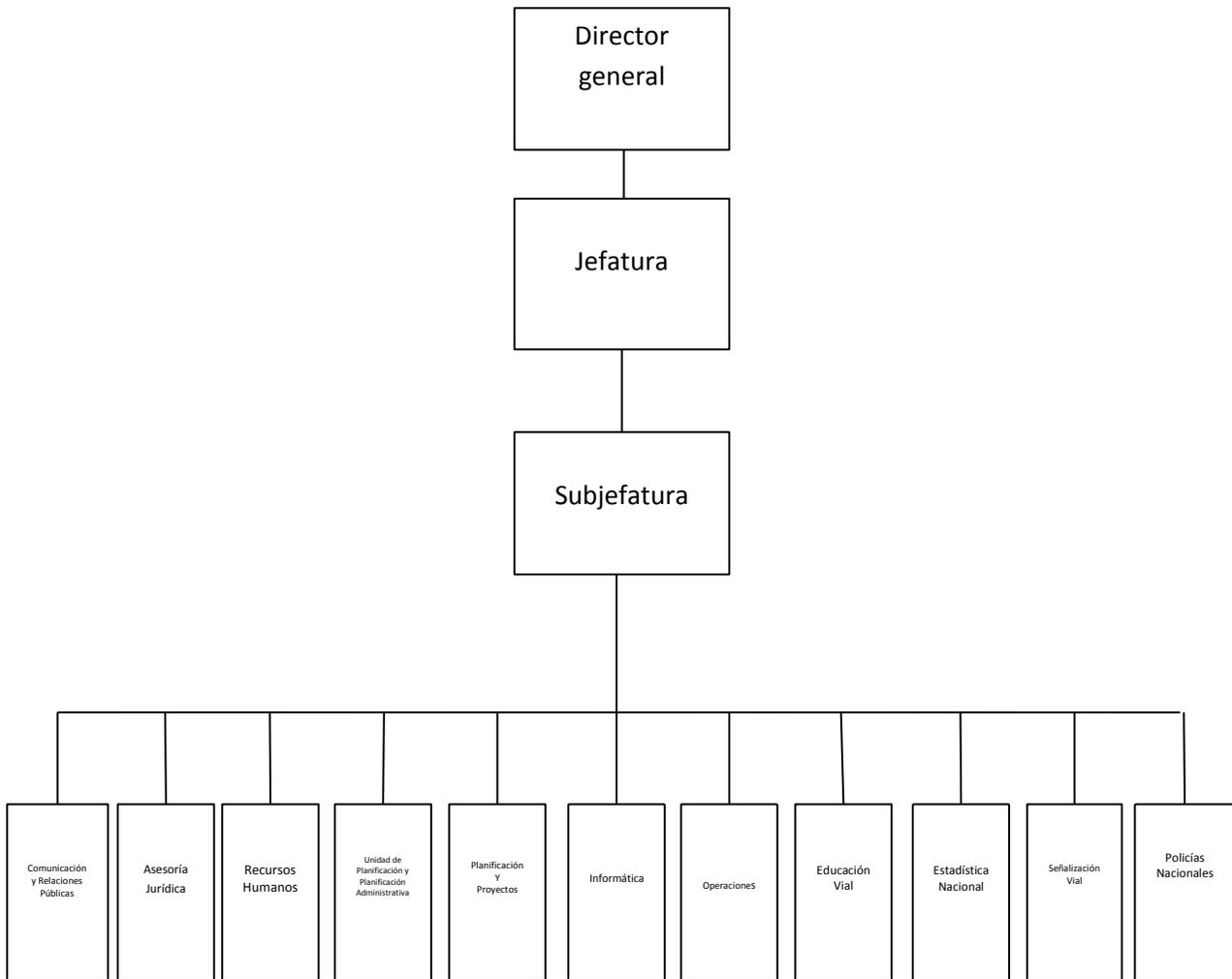
Situación actual del departamento
 Ilustración No. 1
 Tabla No. 1
 Análisis FODA del departamento

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con la disposición legal para el ejercicio de las actividades. - Tiene el respaldo y compromisos internacionales. - Se cuenta con la sustentación legal para ejecutar actividades correctivas y preventivas que permitan garantizar la seguridad vial. - El servicio al usuario está orientado a la población en general. - Participación en el observatorio iberoamericano de seguridad vial dirección general de tráfico de España. - Se cuenta con la supervisión de calidad en los centros de evaluación de emisión de licencias. - Asignación y manejo de su propio presupuesto como dependencia ejecutora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso nacional relacionado con el Plan Mundial para el Decenio de acción para la seguridad vial - Oportunidad de elevar de categoría al departamento. - Sede para el encuentro iberoamericano de seguridad vial en el año 2014. - Demanda creciente de los productos y servicios que ofrece el departamento a la población en materia de señalización y educación vial a nivel nacional. - Apertura del programa educativo nacional, con el propósito de incluir la educación vial dentro del currículo nacional base. - Disponibilidad para desarrollar programas de capacitación en temas de educación y seguridad vial. - Posibilidad de realizar convenios con los bancos del sistema nacional para el cobro de multas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Débil ejercicio de la rectoría con otras entidades municipales e interinstitucionales. - Deficiente reglamentación y coordinación interinstitucional para homogenizar las señales de tránsito. - Falta de manuales de funciones y puestos. - Desconocimiento de los colaboradores de las funciones y atribuciones específicas. - Falta de programas adecuados de inducción para los nuevos colaboradores. - Inestabilidad laboral para los colaboradores debido a la estructura en los renglones. - Desconocimiento general de los objetivos y metas institucionales por parte del personal de algunas secciones del departamento. - . 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la administración pública y el marco legal del país. - Priorización del gobierno en otros programas y planes. - Desconfianza de la población hacia la Dirección General que afecta la imagen del departamento - Resistencia por parte de las instituciones municipales a facilitar información. - Distorsión de la información que transmiten los medios de comunicación. - La diversidad de criterios por parte de funcionarios. - Incremento en los índices de violencia, desvía el interés de las autoridades superiores.

Fuente: elaboración propia 09/2013

Ilustración No. 2
Figura No.1
Organigrama general del departamento



Fuente: elaboración propia 09/2013

1.2 Marco Teórico

Administración

Existen muchas definiciones acerca de lo que significa la palabra “administración”, debido a la complejidad de su estructura, funciones, procesos y sobre todo la interacción del ser humano.

La “administración”, lleva implícitos objetivos los cuales deben alcanzarse de manera eficiente, por medio de la coordinación de las personas que los llevan a cabo con su trabajo.

A continuación se citan algunas definiciones elaboradas por autores que han estudiado y analizado el significado de esta palabra:

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Si se quisiera sintetizar podría decirse que la Administración es la técnica de la coordinación.” (Reyes, 2010: 15)

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012: 6)

“Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2010: 6)

Reyes amplía el concepto de Administración, adicionando la relación que existe y como se aplica a las empresas y nos dice, que la administración de empresas.

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (2010: 15)

Proceso administrativo

“Con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos aspectos o elementos que, en una circunstancia dada puedan predominar en un acto administrativo, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas.”
(Reyes, 2010: 22)

Integración

Constituye el primer elemento de la fase dinámica de la administración, donde se deben considerar las cosas como son, después de haber diseñado como deben ser, se integran las cosas y las personas a una entidad, para cumplir con lo planificado.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”
(Reyes, 2010: 336)

Reglas y técnicas para la integración de personas: consiste en las reglas que rigen el proceso de integración y las técnicas necesarias para lograrla, apoyar a las personas que al inicio son ajenas a la organización, puedan adaptarse y asimilar la cultura de la misma, se deben seguir los siguientes cuatro pasos:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo

Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planificado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones personales o delegar dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (Reyes, 2010: 384).

La dirección cuenta con el apoyo de los siguientes elementos para desarrollar la ejecución de lo planificado:

- La comunicación
- Autoridad y liderazgo
- La supervisión

Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.” (Reyes, 2010: 440)

El control puede ser de dos tipos:

- Control automático
- Control sobre resultados

El control conlleva una serie de etapas, las cuales son:

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los mismos resultados

Clima organizacional

Es un concepto que deriva motivación, se puede considerar como la motivación que poseen las personas que pertenecen a la organización.

“El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los

miembros se enfrentan abiertamente con la organización. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.” (Chiavenato, 2011: 120)

El presente documento de investigación se concentrará en la propuesta de crear un manual de funciones y puestos de la sección de planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular, la investigación estará sustentada por el siguiente marco teórico:

El Departamento de Control Vehicular es una entidad está constituido como el ente rector del tránsito a nivel nacional.

Institución pública: es la que los poderes públicos puedan ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que las rigen.

Información financiera y contable:el departamento cuenta con ingresos propios para su funcionamiento (emisión de licencias de conducir y multas) e ingresos provenientes de las fuentes del gobierno, para cubrir su presupuesto.

Información comercial: el Departamento de Control Vehicular tiene definido como producto los programas de educación y seguridad vial así como la señalización e información vial, orientado a la reducción de los hechos de tránsito, los bienes y servicios generados por la institución que son entregados a la población de manera directa para el logro de los objetivos establecidos. A continuación desglose de aéreas y ejes de intervención del departamento.

Ilustración No. 3
Figura No. 2
Ejes estratégicos del departamento



Fuente: elaboración propia 09/2013

Licencias de conducir: son los documentos emitidos por el Departamento de Control Vehicular, que autoriza a una persona para conducir un vehículo, de acuerdo con la Ley y Reglamento de Tránsito y demás leyes aplicables. En consecuencia, habilita e identifica al titular como conductor, quien está obligado a portar la licencia de conducir siempre que conduzca un vehículo y exhibirla a la autoridad cuando le sea requerida.

Programas de señalización y semaforización: estos programas tienen el fin de mejorar el sistema de control del tránsito, por medio de la instalación y ubicación adecuada de semáforos y señales de tránsito, necesarios en la vía pública (en donde las municipalidades no tienen competencia). Los semáforos y las señales de tránsito (se establecen por los tratados y convenciones internacionales) tienen por objeto advertir e informar a los usuarios de la vía, ordenar o reglamentar su comportamiento con la necesaria antelación, en determinadas circunstancias de la vía o de la circulación.

Operativos de control: estos operativos se realizan con el objeto de dar cumplimiento a la Ley y Reglamento de Tránsito en las vías públicas del territorio nacional, con actividades de seguridad

vial en distintos puntos de las vías del país (actividades de prevención, supervisión y control del tránsito y transporte). Se observa el comportamiento de los usuarios y se realizan llamadas de atención a los pilotos sobre las conductas seguras en la vía (exceso de velocidad, respeto a los peatones y pasajeros, otros), a fin de salvaguardar la vida de los usuarios de las vías y evitar el aumento de hechos de tránsito en el país.

Personas capacitadas en materia tránsito y seguridad vial: la capacitación está dirigida a usuarios y autoridades relacionados al tránsito y transporte (peatones, conductores, acompañantes, autoridades, policía de tránsito, pilotos del transporte colectivo y de carga, otros.). Asimismo a formadores que intervienen en la educación (catedráticos, directores de establecimientos educativos, otros.), con el fin de promover conductas seguras y el uso adecuado de la vía pública, y a la vez que conozcan la importancia de la seguridad vial y se cree una cultura de respeto y convivencia, con el objeto de contribuir a mediano y largo plazo a la reducción de muertes y gravedad de las lesiones en la vía pública por accidentes de tránsito en el país.

Manual de organización: documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, con los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Manual de funciones y puestos: consiste en la definición de la estructura orgánica de la empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo con el fin de establecer normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Estructura orgánica: disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Organigrama: un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, representa las estructuras departamentales y en algunos casos las personas que las dirigen esquematizan las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización desempeña un papel informativo.

Perfil de puesto: es un método de recopilación de los requisitos personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta útil en la administración y exitosa de los recursos humanos de las instituciones de cualquier nivel.

Proveedores: el Departamento de Control Vehicular trabaja con proveedores nacionales, que participan en los programas de licitación de Guatecompras y con Maycom que es la empresa encargada de emitir y renovar las licencias de conducir.

Clientes: la población en general y extranjeros.

Control interno: es un tipo de control para la gestión de evaluación de resultados, que consiste en un método para guiar la gestión hacia los objetivos de la institución por medio de mecanismos de evaluación, que proporcionan un soporte para la planificación de acciones y la verificación de los resultados. El propósito del control de gestión para evaluación de resultados consiste en realizar una evaluación de los resultados obtenidos de la actividad pública, por medio de la formulación de indicadores de desempeño, los cuales permitirán dar seguimiento a efecto de verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones, así como la consecuente obtención del producto y subproductos establecidos y trazados por cada sección y unidad que integran el Departamento de Control Vehicular. La medición del progreso de las áreas de trabajo se debe efectuar cada cuatro meses, para detectar, el grado de avance, los puntos débiles y dificultosos, sus causas, las soluciones alternativas y las medidas correctivas del caso.

Marketing: si hay una palabra con la que con frecuencia cada vez mayor ha pasado a formar parte de nuestras vidas, esa es la palabra marketing. Esta palabra que aparece relacionada con la política, las administraciones públicas y privadas, el medio ambiente, los deportes las organizaciones no gubernamentales, entre otras. De hecho, Rodríguez (2006), indica que el termino marketing se refiere tanto a una filosofía como a una actividades de las organizaciones y también a una disciplina científica.

El nacimiento del marketing como disciplina ha estado vinculado a su aplicación en las empresas y, más concretamente, a los intercambios de carácter económico que estas han realizado con los consumidores de sus productos. Sin embargo, las funciones del marketing no son únicamente aplicables en el ámbito de las organizaciones que actúan con la finalidad de lucro, sino que pueden ser desarrolladas también por muy variadas organizaciones e instituciones de nuestra sociedad.

El mercado: inicialmente el concepto de mercado se vinculaba a los espacios de pueblos y ciudades donde se reunían compradores y vendedores a intercambiar sus bienes. Esta imagen tradicional se recoge, de cierto modo, en la concepción que la economía tiene del mercado. Bajo su perspectiva, el mercado se configura a partir de la convergencia de compradores y vendedores que, sin embargo, no necesariamente han de coincidir en un espacio y en un momento común para acordar los intercambios. Sin embargo, la concepción del mercado que utiliza el marketing no incluye a los vendedores. Estos forman parte de la industria pero no así del mercado, de modo que este último se halla integrado únicamente por los compradores o consumidores del producto.

Según lo plantea Rodríguez (2006), el mercado, en marketing, está formado por un conjunto de personas y organizaciones que tienen una necesidad que pueden satisfacer a través del uso o del consumo de un producto determinado, que tiene o podría tener el deseo de comprarlo y que disponen de capacidad adquisitiva para ello.

1.3 Pregunta de investigación

Durante el año 2013, la sección de planificación y proyectos ha visto incrementada su problemática interna, debido a la desorientación por parte de los colaboradores con relación a las características básicas de cada puesto de trabajo y sobre las funciones y objetivos estratégicos que

deben desarrollar, lo que produce a su vez duplicidad de funciones, desconocimientos de las atribuciones de los puestos de trabajo y de la estructura orgánica de la institución. Por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo lograr la integración de los colaboradores para lograr un impacto eficaz y eficiente en los resultados del departamento?

1.4 Objetivo

General

Implementar la elaboración de un manual de funciones y puestos para la sección de planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular.

Específicos

- Crear un manual de funciones y puestos con el propósito de brindar una herramienta administrativa que oriente al capital humano en la realización de sus actividades.
- Identificar las funciones y atribuciones de cada colaborador, a través del manual de funciones y puestos.
- Contribuir a reducir la duplicidad de funciones, al desconocimiento de las atribuciones de los puestos de trabajo.

1.5 Alcances y límites

Alcance

La Práctica Empresarial Dirigida se realizó en la sección de planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular, quien proporcionó la documentación requerida.

Límites

El principal límite para la elaboración del trabajo es la disponibilidad de tiempo del jefe de la sección de planificación y proyectos, se estableció trabajar una vez por semana y mantener comunicación por medio de las redes sociales y correo electrónico con la participación de todos los colaboradores de la sección.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Sujetos de investigación

El desarrollo de la etapa de recopilación de datos exige el análisis de información y factores que conforman la organización; se puede mencionar como referencias de estudio y datos evaluados la base legal, la estructura organizacional y análisis de puestos, manuales administrativos, procesos productivos, la visión y misión de la empresa, planes, programas, presupuestos y demás información de relevancia, tanto a nivel interno como del entorno en la que la organización se desenvuelve.

La metodología de evaluación se basó en los siguientes estudios:

- Del entorno
- De la planeación
- De la organización
- De procedimientos
- De personal

Para poder recopilar la información de manera precisa y exacta, se consideró las principales áreas de interés de la institución, se hizo la utilización de diferentes técnicas, tales como: análisis de información documental, observación directa, cuestionarios, análisis FODA. Todo esto con la finalidad de dar un cauce adecuado al cúmulo de información que la empresa maneja y de la cual comprende su funcionamiento.

2.2 Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

- Cuestionarios
- Observación
- Análisis organizacional
- Análisis FODA

2.3 Procedimiento

Para desarrollar la propuesta de solución a la problemática que aqueja al departamento, se realizó una investigación descriptiva, se analizó los distintos factores que inciden en el área crítica. Se realizó una evaluación integral al departamento, donde se utilizó instrumentos de investigación como cuestionarios y observación directa, para determinar la problemática actual, de la cual se elaboró un FODA, para determinar cuáles son las áreas críticas, mitigar los efectos de dichas áreas, se tomó el área crítica más significativa, sobre la cual se elaboró la propuesta de solución.

2.4 Aportes

A la Profesión

Contribuir al crecimiento del conocimiento y establecer funciones específicas laborales de los profesionales.

A la Universidad

Que el presente contribuya al enriquecimiento de los futuros profesionales de las diferentes carreras de la Universidad Panamericana, el trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) proporcionándoles un valor agregado a sus conocimientos profesionales.

A la Institución

Fortalecer el Departamento de Control Vehicular con la elaboración de un manual de funciones y puestos para la sección de planificación y proyectos, para establecer sus beneficios y aplicarlos para todas las secciones del mismo.

Capítulo 3

Análisis de resultados

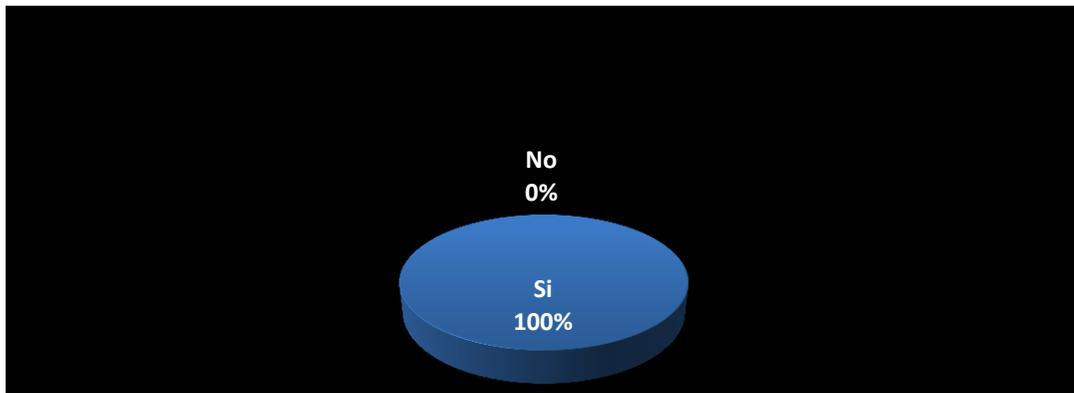
3.1 Encuesta a jefes de sección

Se realizó un cuestionario de diez preguntas cerradas a los trece jefes de cada sección que conforman al Departamento de Control Vehicular, para conocer la opinión de ellos sobre las funciones de puestos existentes en el departamento, se les solicitó apoyo con sugerencias para enriquecer el manual que se pretende implementar, luego de tabulados los datos, se obtuvo los resultados que se presentan a continuación, con su respectiva gráfica.

Ilustración No.4

Gráfica No. 1

¿Considera importante la implementación de un manual de funciones de puestos para los colaboradores del Departamento de Control Vehicular?



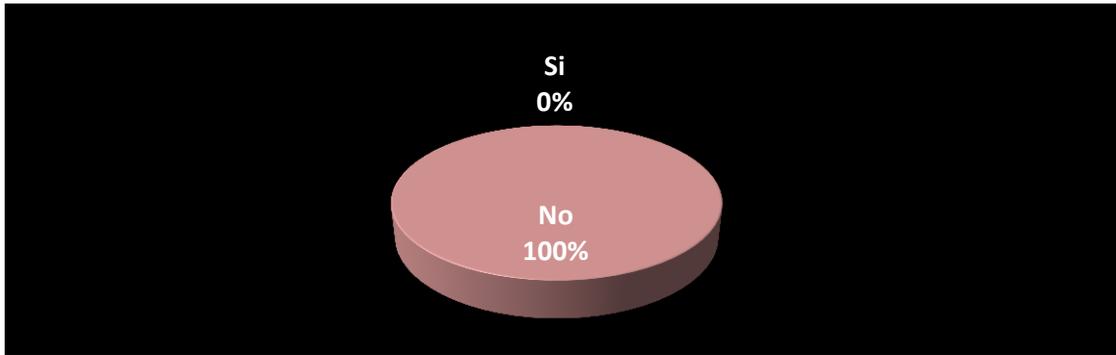
Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se confirma la importancia que los colaboradores le dan a la implementación de un manual de funciones y puestos, para el adecuado desempeño de sus labores.

Ilustración No.4

Gráfica No. 2

¿Al iniciar sus labores en el departamento, le hicieron entrega de su descripción de funciones del puesto, por el cual fue contratado?



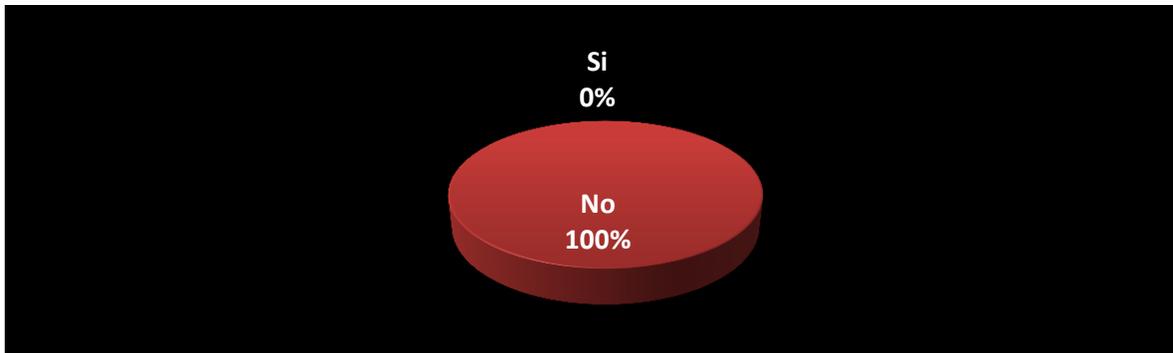
Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se observa que la totalidad de las personas que laboran en el Departamento de Control Vehicular, no les hicieron entrega de la descripción de las funciones de puesto para el cual fueron contratados.

Ilustración No.5

Gráfica No. 3

¿Cuándo ingreso al departamento, recibió alguna inducción sobre el puesto de trabajo?



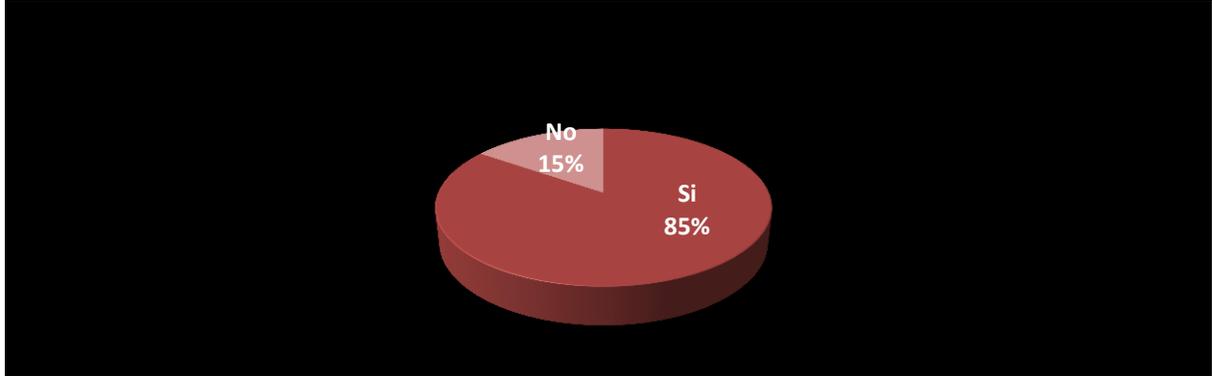
Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se observa que la totalidad de las personas que laboran en el Departamento de Control Vehicular, no les hicieron entrega de la descripción de sus funciones de puesto para el cual fueron contratados, lo que dificulta el proceso de incorporación del individuo a la institución.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 4

¿Tiene el departamento un organigrama que presenta la estructura de la organización?



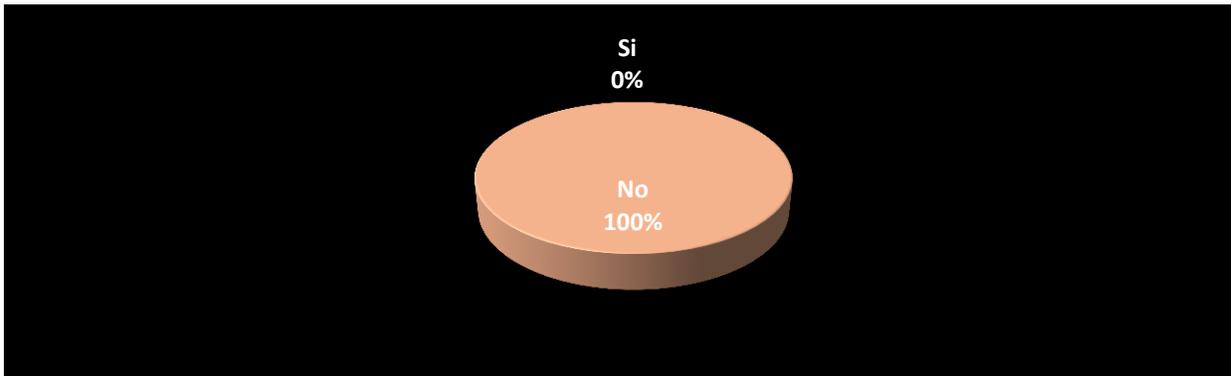
Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se observa que el 85% de los encuestados que laboran en el Departamento de Control Vehicular, tiene conocimiento que dicha institución cuenta con un organigrama.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 5

¿Se realiza una revisión periódica de la estructura orgánica del departamento?



Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se observa que el departamento no tiene dentro de sus actividades la revisión de la estructura orgánica del mismo, no existe un acercamiento del jefe inmediato con los jefes de sección, para indicarle de forma directa y sencilla, como ha sido su desempeño, cuáles son las áreas críticas que debe reforzar y que se espera de él a corto y mediano plazo.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 6

¿Cuenta con perfiles para la contratación de personas en sus puestos de trabajo?



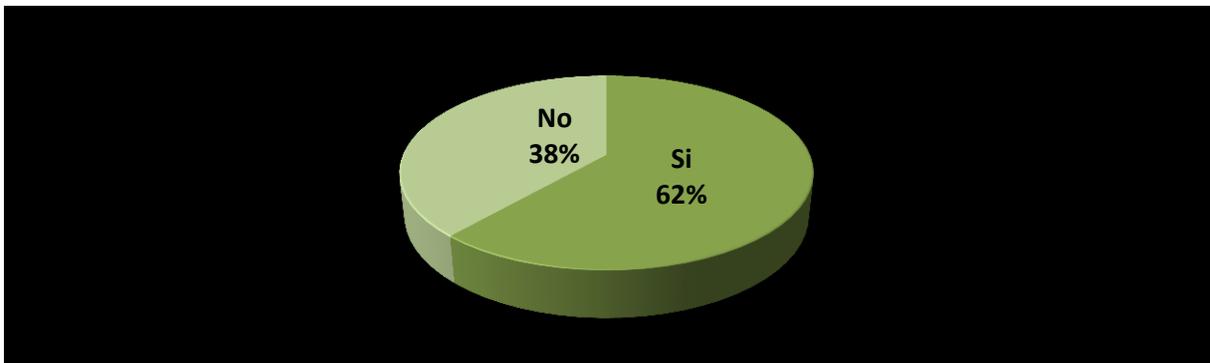
Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se observa que el departamento no tiene dentro de sus prioridades perfiles para la contratación de personal, es una entidad de carácter público, la mayoría de personas que laboran son referidas por las autoridades de mayor rango, debiéndolas de incorporar a dicha institución.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 7

¿Tiene definida las funciones de su sección?



Fuente: elaboración propia. 09/2013

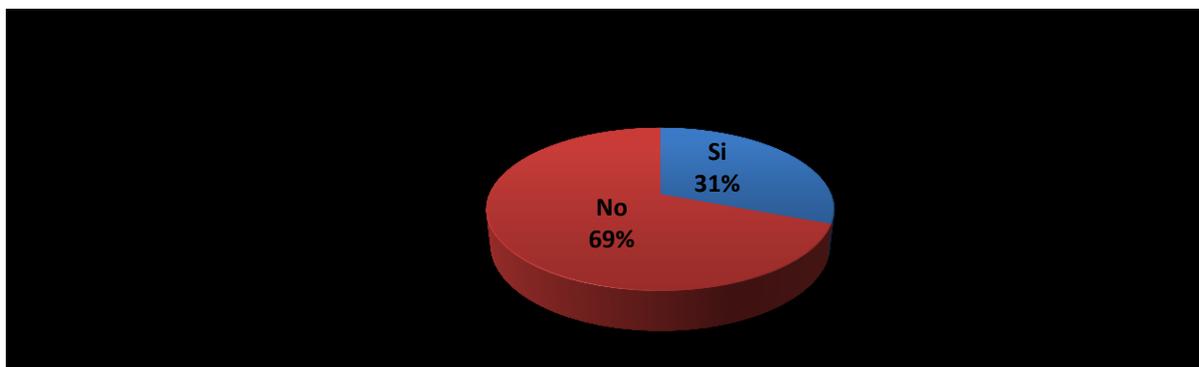
El 62% de los colaboradores tiene definidas las funciones que realiza en su sección, esto es consecuencia que se les enseña a realizar lo cotidiano, sin embargo no las funciones correctas

según el cargo por el cual fue contratado, queda sin valor los estudios y conocimientos que cada persona puede aportar a la administración de dicha institución.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8

¿En la actualidad los colaboradores realizan de manera individual las funciones de sus puestos de trabajo?



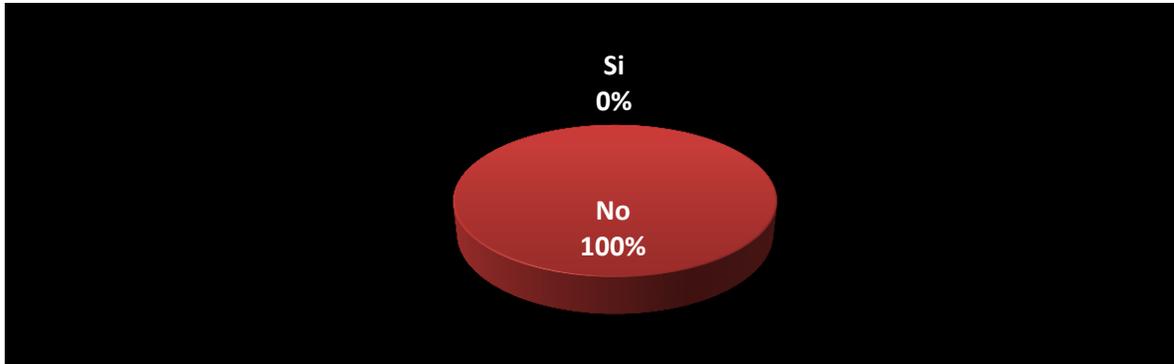
Fuente: elaboración propia. 09/2013

El 69% de los jefes de sección del Departamento de Control Vehicular consideran que las funciones de sus puestos de trabajo no son de manera individual, existe duplicidad de funciones en cada sección de dicha institución.

Ilustración No. 11

Gráfica No9

¿Cuenta con las herramientas necesarias para la realización adecuada de su trabajo?



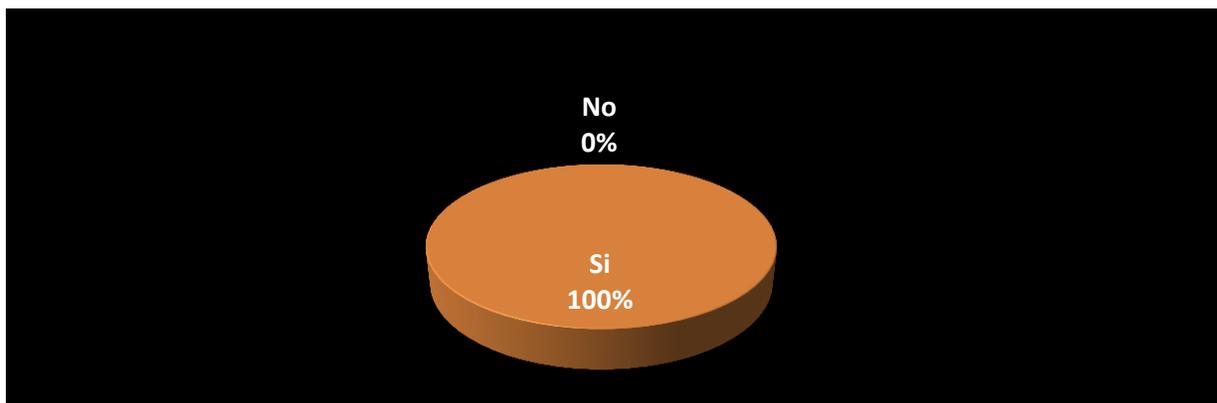
Fuente: elaboración propia. 09/2013

La totalidad de los jefes de Sección del Departamento de Control Vehicular consideran que cuentan con las herramientas necesarias para la realización de sus labores y realización de sus objetivos.

Ilustración No. 12

Gráfica No10

¿Considera importante que a cada colaborador se le entregue un manual de puesto, donde se detallen funciones a su a su cargo?



Fuente: elaboración propia. 09/2013

Se confirma la importancia de implementar un documento donde se recopilan todos los aspectos importantes que aplican para su puesto de trabajo, descripción de puestos, procesos detallados y gráficos, además de documentación legal y normativa interna.

Es necesario conocer cuál es la opinión de las personas involucradas en el estudio, sobre la importancia de un manual de funciones y puestos, los resultados indican que todas las personas consideran importante un manual de tal naturaleza para la integración de nuevos y actuales colaboradores.

Las interrogantes de la dos a la nueve tratan de recopilar cuál es la situación actual, cómo fueron contratados los actuales colaboradores, un compañero de trabajo de la sección de recursos humanos está a cargo de las contrataciones, la delegación de esta función es por el jefe inmediato.

Se solicitó información sobre los aspectos en los cuales fueron contratadas las personas encuestadas, el resultado que la totalidad de las mismas no fue contratada ni inducida en los aspectos principales que se consideran básicos para la adecuada integración.

Por último, se solicitó a las personas encuestadas, sugerencias y comentarios que permitieran desarrollar un manual de puesto y funciones adecuado a las necesidades del departamento, la mayoría de los comentarios refuerza que la propuesta debe encaminarse a implementar un manual sistemático y formal para apoyar y enriquecer las labores de los colaboradores.

3.2 Conclusiones de los resultados

De acuerdo con la pregunta planteada ¿Cómo lograr la integración de los colaboradores para lograr un impacto eficaz y eficiente en los resultados del departamento? Se realizó un trabajo de investigación basado en encuestas a los jefes de sección del departamento, con el objeto de determinar cuál es la situación actual, el proceso que se realiza a los nuevos colaboradores y cuáles son las expectativas con la propuesta de mejora.

- No cuenta con un proceso sistemático y estandarizado que permita transmitir los conocimientos básicos que requiere un colaborador, para el desarrollo adecuado de sus funciones.
- Las personas encuestadas del departamento coinciden que es importante crear un manual, que permita integrar a los nuevos y actuales colaboradores lo antes posible.
- Las opiniones coinciden en la importancia de proporcionar a los colaboradores, actuales y de reciente ingreso, un manual de funciones y puesto tanto impreso como en forma digital, que incluya cuales son las atribuciones y responsabilidades.

Capítulo 4

Propuesta de mejora

4.1 Justificación

Derivado del trabajo de campo realizado, se detectó una problemática significativa que presenta el departamento analizado, la carencia de un manual de funciones y puestos se estableció desarrollar dicho manual con el propósito de brindar una herramienta administrativa que oriente al capital humano en la realización de sus actividades.

Debido a la complejidad de la institución se estableció trabajar en la sección de planificación y proyectos, generar un proyecto piloto que servirá de base a la implementación en toda la institución

La implementación de la elaboración del manual de funciones y puestos, los colaboradores de dicha sección conocerán con detalle cuales son la funciones de dicha sección las atribuciones de cada puesto de trabajo, sus relaciones inter institucionales y con otras secciones del Departamento de Control Vehicular.

4.2 Objetivo general

Implementar el manual de funciones y puestos al personal de la sección de planificación y proyectos.

4.3 Objetivos específicos

- Delimitar las responsabilidades de los colaboradores de la sección de planificación y proyectos.
- Normar las funciones del puesto de cada colaborador de la sección de planificación y proyecto.

4.4 Desarrollo

Se desarrolló una propuesta que consiste en la creación de un manual de funciones y puesto, en el cual se incluyan aspectos fundamentales para el buen desempeño de los colaboradores, entre estos se mencionan los siguientes:

- Descripción del puesto.
- Actividades ordinarias
- Relaciones del puesto
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral
- Requisitos del puesto
- Habilidades y destrezas
- Procedimientos

Sección de planificación y proyectos

Puestos de trabajo:

- Jefe de Sección
- Coordinador
- Asistente
- Técnico

Manual de funciones y puestos				
Departamento de Control Vehicular				
Descripción de puesto				
Puesto funcional:				
Jefe de sección de planificación y proyectos				
Autoridad nominadora:		Jefe inmediato superior:		Subalternos:
Gobernación		Jefe del Departamento de Control Vehicular		<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesor de planificación y proyectos 2. Asistente de planificación y proyectos 3. Técnico en recepción de documentos
Sede: ciudad capital	Horario: 08:00 a 16:30 horas	Número de plazas: 1	Fecha: noviembre 2013	No. de páginas: 4
Ubicación administrativa:				
Departamento de Control Vehicular				
Descripción del Puesto:				
Administra todo lo relacionado con la planeación estratégica. Identificar, formular y evaluar proyectos de seguridad vial a nivel nacional como elaborar los diferentes programas, planes de inversión vial.				
<pre> graph TD A[Jefe del Departamento Control Vehicular] --- B[Sub-jefatura] B --- C[Jefe de sección de planificación y proyectos] </pre>				

Actividades ordinarias:

- Dirigir y coordinar actividades técnicas y administrativas de la sección de planificación y proyectos, en la formulación de planes de seguimiento y evaluación de los mismos.
- Apoyar las diferentes secciones del departamento y especificar al jefe del Departamento de Control Vehicular, en la formulación de los planes, programas, estudios, proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Periódicas:

- Desarrollar una metodología para priorizar proyectos y un sistema de evaluación, que permita medir los impactos y proporcione la información necesaria para redefinir políticas de inversión vial.
- Actualizar los diagramas de procesos administrativos u otras herramientas de control organizacional, correspondiente a la sección de planificación y proyectos.

Eventuales:

- Coordinar con instituciones técnicas, públicas, privadas, organizaciones comunitarias, organismos internacionales bilaterales y unilaterales, la gestión y negociación de la cooperación técnica y financiera de proyectos que por su naturaleza competen al Departamento de Control Vehicular.
- Realizar otras inherentes al puesto que sean asignadas por el jefe del Departamento de Control Vehicular

Relaciones del puesto

D: "Diarias" S: "Semanal" M: "Mensual" T: "Trimestral" S: "Semestral" A: "Anual"
E: "Eventual"

Tipo de relaciones	D	S	M	T	S	A	E
Internas:							
Empleados de otras oficinas de su institución	X						
Empleados de otras dependencias de su institución	X						
Directores o jefes de su institución	X						
Directores o jefes de otras dependencias de su institución	X						
Funcionarios de alto nivel de su institución	X						
Externas:							
Relación directa con el público	X						
Representantes de organismos internacionales							X

Otros: (especifique)	X						
----------------------	---	--	--	--	--	--	--

Responsabilidades

Equipo y útiles de oficina:

por los activos fijos cargados en su tarjeta de responsabilidad, ya sea por su pérdida o deterioro (no se incluye el desgaste normal por tiempo y uso). En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos a la sección de planificación y proyectos, debe velar por que los mismos se utilicen en forma.

Supervisión:

Personal bajo su cargo.

Condiciones de trabajo

Variables:

Tipo de variable	Alto	Medio	Bajo
Riesgo social	X		
Riesgo político	X		
Manejo de información confidencial	X		
Manejo de valores económicos			X
Manejo de vehículo	X		
Accidentes	X		
Otros: (especifique)			

Ambiente laboral:

Distribución espacial				Iluminación		Viajes	
Oficina	Interior	Exterior intemperie	Ventilación	Natural	Artificial	Interior País	Exterior
Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si

Equipo de trabajo:

Equipo asignado	Fijo (a)	Portátil/Móvil
Computadora	X	X
Impresora	X	
Teléfono	X	X
Vehículo		
Otros:		

Requisitos del puesto

Nivel de educación:	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitari	Grado o año aprobado
					X
Titulo o diploma:	Arquitecto, ingeniería civil o industrial, administración de empresas u otra afín al puesto.				
Conocimientos especiales:	Comprensión de las leyes del país, comprensión de la normativa policial, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve, ley y reglamento de tránsito				
Experiencia laboral:	Tiempo de experiencia		Clase de experiencia laboral		
	5 años.		Diseño en la planificación de proyectos viales.		
	Dos fotos tamaño cédula a color o en blanco y negro. Originales de: colegiado activo, carecer de antecedentes policiales, antecedentes penales, tarjeta de salud y pulmones, currícula, tres cartas de recomendación, fotocopias de: DPI, títulos				

Requisitos legales:	o diplomas de ambos lados, carné de IGSS.
Habilidades y destrezas	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de análisis. ▪ Habilidad numérica ▪ Habilidad de toma de decisiones ▪ Habilidad de comunicación oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena redacción ▪ Conocimiento de la Ley de Tránsito y su Reglamento ▪ Competente para expresar y comunicar ideas ▪ Capacidad para seguir directrices ▪ Capacidad para planificar y organizar diferentes actividades ▪ Uso de computadoras y paquetes utilitarios: windows y microsoft office; word, excel y power point, visio, project

Procedimientos en los que interviene
<ol style="list-style-type: none">1. Participar en reuniones con el jefe del Departamento de Control Vehicular2. Coordinar actividades con las delegaciones para supervisión de proyecto.3. Velar con la buena ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto.

Fuente: elaboración propia 09/2013

Manual de funciones y puestos				
Departamento de Control Vehicular				
Sección de planificación y proyectos				
Descripción de puesto				
Puesto funcional:				
Coordinador de planificación y proyectos				
Serie:		Clase de puesto:		Especialidad:
Sin serie		Sin clase de puesto		Sin especialidad
Autoridad nominadora:		Jefe inmediato superior:		Subalternos:
Gobernación		Jefe de la sección de planificación y proyectos		
Sede:	Horario:	Número de plazas:	Fecha:	No. de página
Ciudad capital	08:00 a 16:30 horas	1	noviembre 2013	4
Ubicación administrativa:				
Departamento de Control Vehicular, sección de planificación y proyectos.				
Descripción del puesto:				
<p>Administra todo lo relacionado con la planeación estratégica. Identificar, formular y evaluar proyectos de seguridad vial a nivel nacional, elaborar los diferentes programas, planes de inversión vial.</p>				
<pre> graph TD A[Jefe de planificación y proyectos] --- B[Coordinador de planificación y proyectos] </pre>				

Actividades

Ordinarias:

- Asesorar a la Sección de Planificación y Proyectos, en la formulación de planes, programas y proyectos de seguridad vial e inversión nacional.
- Asesor el proceso de fortalecimiento de capacidad técnica general y administrativa del recurso humano del Departamento de Control Vehicular.

Periódicas:

- Coordinar y elaborar el Plan Operativo Anual (POA) institucional, de acuerdo a las acciones programadas, para la generación de resultados propuesto a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a normativas de establecidas.
- Coordinar y elaborar los informes ejecutivos y estadísticos, informe de resultados, y la memoria de labores anual de la institución.

Eventuales:

- asesor a la unidad de planificación administrativa y financiera, para la realización del anteproyecto de presupuesto anual, en función del plan operativo anual (POA).
- Realizar otras inherentes al puesto que sean asignadas por el jefe de sección de planificación y proyectos.

Relaciones del puesto

D: "Diarias" S: "Semanal" M: "Mensual" T: "Trimestral" S: "Semestral" A: "Anual"
 E: "Eventual"

Tipo de relaciones	D	S	M	T	S	A	E
Internas:							
Empleados de otras oficinas de su institución	X						
Empleados de otras dependencias de su institución	X						
Directores o jefes de su institución	X						
Directores o jefes de otras dependencias de su institución	X						
Funcionarios de alto nivel de su institución	X						
Externas:							
Relación directa con el publico							

Representantes de organismos internacionales							X
Otros: (especifique)	X						

Responsabilidades

Equipo y útiles de oficina:

Es responsable por los activos fijos cargados en su tarjeta de responsabilidad, ya sea por su pérdida o deterioro (no se incluye el desgaste normal por tiempo y uso).

Supervisión:

No aplica.

Condiciones de trabajo

Variables:

Tipo de variable	Alto	Medio	Bajo
Riesgo social	X		
Riesgo político	X		
Manejo de información confidencial	X		
Manejo de valores económicos			X
Manejo de vehículo	X		
Accidentes	X		
Otros: (especifique)			

Ambiente laboral:

Distribución espacial				Iluminación		Viajes	
Oficina	Interior	Exterior intemperie	Ventilación	Natural	Artificial	Interior país	Exterior
Si	No	No	Si	No	Si	Si	No

Equipo de trabajo:

Equipo asignado	Fijo (a)	Portátil/Móvil
Computadora	X	
Impresora	X	
Teléfono	X	
Vehículo		
Otros:		

Requisitos del puesto

	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Grado o año aprobado
Nivel de educación:				X	Licenciatura
Título o diploma:	Arquitecto, ingeniería civil o industrial, administración de empresas u otra afín al puesto.				
Conocimientos especiales:	Comprensión de las leyes del país, comprensión de la normativa policial, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve, ley y reglamento de tránsito				
Experiencia laboral:	Tiempo de experiencia		Clase de experiencia laboral		
	5 años.		Diseño en la planificación de proyectos viales.		
Requisitos legales:	Dos fotos tamaño cédula a color o en blanco y negro, originales de: colegiado activo, carecer de antecedentes policiales, antecedentes penales, tarjeta de salud y pulmones, currícula, tres cartas de recomendación, fotocopias de: DPI, títulos o diplomas de ambos lados, carné de IGSS.				

Habilidades y destrezas	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de análisis. ▪ Habilidad numérica ▪ Habilidad de toma de decisiones ▪ Habilidad de comunicación oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena redacción ▪ Conocimiento de la Ley de Tránsito y su Reglamento ▪ Competente para expresar y comunicar ideas ▪ Capacidad para seguir directrices ▪ Capacidad para planificar y organizar

	<p>diferentes actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de computadoras y paquetes utilitarios: windows y microsoft office; word, excel y power point, visio, project
Procedimientos en los que interviene	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en reuniones con el jefe del Departamento de Control Vehicular 2. Coordinar actividades con las delegaciones para supervisión de proyecto. 3. Velar con la buena ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto. 	

Fuente: elaboración propia 09/2013

Manual de funciones y puestos				
Departamento de Control Vehicular				
Sección de planificación y proyectos				
Descripción de puesto				
Puesto Funcional:				
Asistente de planificación y proyectos				
Autoridad nominadora:		Jefe inmediato superior:		Subalternos:
Gobernación		Jefe de la sección de planificación y proyectos		
Sede: ciudad capital	Horario: 08:00 a 16:30 horas	Número de Plazas: 1	Fecha: noviembre 2013	No. de páginas: 4
Ubicación Administrativa:				
Departamento de Control Vehiocular, sección de planificación y proyectos.				
<p>Descripción del puesto:</p> <p>Administra todo lo relacionado con la planeación estratégica. Identificar, formular y evaluar proyectos de seguridad vial a nivel nacional, elaborar los diferentes programas, planes de inversión vial.</p>				
<pre> graph TD A[Jefe de sección de planificación y proyectos] --- B[Coordinador planificación y proyectos] B --- C[Asistente de planificación y proyectos] </pre>				

Actividades

Ordinarias:

- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas en materia de señalización vial.
- Apoyar en la consolidación de los diferentes diagnósticos, planes, programas y proyectos relacionados con la señalización vial.

Periódicas:

- Supervisar, monitorear, evaluar y determinar el estado en que se encuentran las señales de tránsito en las zonas viales del territorio nacional.
- Participar en la elaboración de los planes operativos anuales, y llevar el respectivo control de su avance físico en los sistemas informáticos correspondientes.

Eventuales:

- Coordinar con otras entidades estatales y organismos no gubernamentales, las agendas anuales de implementación de estudios de gestión y mejoramiento de la seguridad vial a nivel nacional, y llevar el registro de las mismas
- Realizar otras inherentes al puesto que sean asignadas por el jefe de sección de planificación y proyectos.

Relaciones del puesto

D: "Diarias" S: "Semanal" M: "Mensual" T: "Trimestral" S: "Semestral" A: "Anual"
 E: "Eventual"

Tipo de relaciones	D	S	M	T	S	A	E
Internas:							
Empleados de otras oficinas de su institución	X						
Empleados de otras dependencias de su institución	X						
Directores o jefes de su institución	X						
Directores o jefes de otras dependencias de su institución	X						
Funcionarios de alto nivel de su institución	X						
Externas:							
Relación directa con el publico							

Representantes de organismos internacionales							
Otros: (especifique)	X						

Responsabilidades

Equipo y útiles de oficina:

Es responsable por los activos fijos cargados en su tarjeta de responsabilidad, ya sea por su pérdida o deterioro (no se incluye el desgaste normal por tiempo y uso).

Supervisión:

No aplica.

Condiciones de trabajo

Variables:

Tipo de variable	Alto	Medio	Bajo
Riesgo social	X		
Riesgo político	X		
Manejo de información confidencial	X		
Manejo de valores económicos			X
Manejo de vehículo	X		
Accidentes	X		
Otros: (especifique)			

Ambiente laboral:

Distribución espacial				Iluminación		Viajes	
Oficina	Interior	Exterior intemperie	Ventilación	Natural	Artificial	Interior país	Exterior
Si	No	No	Si	No	Si	Si	No

Equipo de trabajo:

Equipo asignado	Fijo (a)	Portátil/Móvil
Computadora	X	
Impresora	X	
Teléfono	X	
Vehículo		
Otros:		

Requisitos del puesto

Nivel de educación:	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Grado o año aprobado
			X		4to semestre en la licenciatura de ciencias económicas, administración de empresas, ciencias jurídicas u otra a fin
Título o diploma:	Perito contador, Bachiller u otra afín al puesto.				
Conocimientos especiales:	Comprensión de las leyes del país, comprensión de la normativa policial, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve, ley y reglamento de tránsito				
Experiencia laboral:	Tiempo de experiencia		Clase de experiencia laboral		
	5 años.		Diseño en la planificación de proyectos viales.		

Requisitos legales:	Dos fotos tamaño cédula a color o en blanco y negro originales de: colegiado activo, carecer de antecedentes policiales, antecedentes penales, tarjeta de salud y pulmones, currícula, tres cartas de recomendación, fotocopias de: dpi, títulos o diplomas de ambos lados, carné de IGSS.
Habilidades y destrezas	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de análisis. ▪ Habilidad numérica ▪ Habilidad de toma de decisiones ▪ Habilidad de comunicación oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena redacción ▪ Conocimiento de la Ley de Tránsito y su Reglamento ▪ Competente para expresar y comunicar ideas ▪ Capacidad para seguir directrices ▪ Capacidad para planificar y organizar diferentes actividades ▪ Uso de computadoras y paquetes utilitarios: windows y microsoft office; word, excel y power point, visio, project
Procedimientos en los que interviene	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en reuniones con el jefe del Departamento de Control Vehicular. 2. Coordinar actividades con las delegaciones para supervisión de proyecto. 3. Velar con la buena ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto. 	

Fuente: elaboración propia 09/2013

Manual de funciones y puestos				
Departamento de Control Vehicular				
Sección de planificación y proyectos				
Descripción de puesto				
Puesto Funcional:				
Técnico de planificación y proyectos				
Autoridad nominadora:		Jefe inmediato superior:		Subalternos:
Gobernación		Jefe de la sección de planificación y proyectos		
Sede:	Horario:	Número de Plazas:	Fecha:	No. de páginas:
ciudad capital	08:00 a 16:30 horas	1	noviembre 2013	4
Ubicación administrativa:				
Departamento de Control Vehiocular, sección de planificación y proyectos.				
Descripción del puesto:				
Administra todo lo relacionado la documentación de la sección. Apoyar a la integración del Planificación Operativa Anual.				
<pre> graph TD A[Jefe de sección de planificación y proyectos] --- B[Coordinador de planificación y proyectos] B --- C[Asistente de planificación y proyectos] C --- D[Técnico de planificación y proyectos] </pre>				

Actividades

Ordinarias:

- Mantener actualizado y ordenados los archivos de la sección.
- Apoyar en la consolidación de los diferentes diagnósticos, planes, programas y proyectos.

Periódicas:

- Participar en la elaboración de los planes operativos anuales, y llevar el respectivo control de su avance físico en los sistemas informáticos correspondientes.

Eventuales:

- Realizar otras inherentes al puesto que sean asignadas por el jefe de sección de planificación y proyectos.

Relaciones del puesto

D: "Diarias" S: "Semanal" M: "Mensual" T: "Trimestral" S: "Semestral" A: "Anual"
 E: "Eventual"

Tipo de relaciones	D	S	M	T	S	A	E
Internas:							
Empleados de otras oficinas de su institución	X						
Empleados de otras dependencias de su institución	X						
Directores o jefes de su institución	X						
Directores o jefes de otras dependencias de su institución	X						
Funcionarios de alto nivel de su institución	X						
Externas:							
Otros: (especifique)	X						

Responsabilidades

Equipo y útiles de oficina:

Es responsable por toda la documentación en archivos, ya sea por su pérdida o deterioro (no se incluye el desgaste normal por tiempo y uso).

Supervisión:

No aplica.

Condiciones de trabajo

Variables:

Tipo de variable	Alto	Medio	Bajo
Riesgo social	X		
Riesgo político	X		
Manejo de información confidencial	X		
Manejo de valores económicos			X
Manejo de vehículo	X		
Accidentes	X		
Otros: (especifique)			

Ambiente laboral:

Distribución espacial				Iluminación		Viajes	
Oficina	Interior	Exterior intemperie	Ventilación	Natural	Artificial	Interior País	Exterior
Si	No	No	Si	No	Si	Si	No

Equipo de trabajo:

Equipo asignado	Fijo (a)	Portátil/Móvil
Computadora	X	
Impresora	X	
Teléfono	X	
Vehículo		
Otros:		

Requisitos del puesto

Nivel de educación:	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitar	Grado o año aprobado
				X	
Título o diploma:	Perito contador, Bachiller u otra afín al puesto.				
Conocimientos especiales:	Comprensión de las leyes del país, comprensión de la normativa policial, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve, ley y reglamento de tránsito				
Experiencia laboral:	Tiempo de experiencia		Clase de experiencia laboral		
	5 años.		Diseño en la planificación de proyectos viales.		
Requisitos legales:	Dos fotos tamaño cédula a color o en blanco y negro originales de: colegiado activo, carecer de antecedentes policiales, antecedentes penales, tarjeta de salud y pulmones, currícula, tres cartas de recomendación, fotocopias de: DPI, títulos o diplomas de ambos lados, carné de IGSS.				

Habilidades y destrezas	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de análisis. ▪ Habilidad numérica ▪ Habilidad de toma de decisiones ▪ Habilidad de comunicación oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena redacción ▪ Conocimiento de la Ley de Tránsito y su Reglamento ▪ Competente para expresar y comunicar ideas ▪ Capacidad para seguir directrices ▪ Capacidad para planificar y organizar diferentes actividades ▪ Uso de computadoras y paquetes utilitarios: windows y microsoft office; word, excel y power point, visio, project
Procedimientos en los que interviene	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Participar en reuniones con el jefe del Departamento de Control Vehicular. 5. Coordinar actividades con las delegaciones para supervisión de proyecto. 6. Velar con la buena ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto. 	

Fuente: elaboración propia 09/2013

4.5 Plan de Marketing

Análisis de la situación actual

El Departamento de Control Vehicular cuenta con un plan de marketing propio, liderado por la sección de comunicación social que es la encargada de diseñar y promover al cliente interno y externo por medio de las redes sociales, medios escritos y auditivos, el cual dentro de sus diversos objetivos pretende desarrollar una ventaja por diferenciación.

Como se conoce el sector público guatemalteco se encuentra en una etapa de mejora, en cuanto al servicio al cliente externo, sufre una alta complejidad, donde las instituciones no ofrecen el servicio adecuado, es importante para el Departamento de Control Vehicular desarrollar una ventaja para diferenciarse de las demás instituciones, se ha definido que esta ventaja debe ser un servicio al cliente de calidad, que genere clientes satisfechos.

El departamento debe implementar un plan de marketing de servicios, el cual ha sido desarrollado bajo la lógica de mejorar la prestación del servicio a sus clientes internos y así asegurar una mejor eficiencia y eficacia en su administración. Con la elaboración de dicho plan, se pretende conseguir los mejores resultados.

Objetivos del plan de marketing

- Desarrollar toda una cultura organizacional orientada al servicio interno.
- Establecer un sistema de servicio al cliente eficaz que permita dar seguimiento a los objetivos del departamento, que contribuya a que el cliente interno permanezca identificado con la institución.

Ilustración No. 13

Tabla No. 2

Análisis FODA de la situación actual de marketing

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un plan de marketing enfocado en desarrollar una ventaja por diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un sentido de pertenencia hacia el departamento, enfatizar la importancia de las labores que se realizan.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> No se ha comunicado la razón de ser del departamento, hacia donde se quiere llegar y los valores específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de personal por renglones de contratación debido a cambios de administración constantes

Fuente: elaboración propia 09/2013

Estrategia de marketing de servicios

Una vez analizados los aspectos relacionados con los procesos productivos y especialmente los procesos de índole mercadológica y administrativas, y establecido las causas de sus deficiencias, se proponen las siguientes estrategias de marketing de servicios:

Cultura organizacional de servicio: es un factor clave en todos los procesos y debe ser orientada al servicio, mediante una adecuada administración del personal, la cual debe estar basada en prácticas efectivas de integración. Para que exista una filosofía de servicio en la empresa, se deberá implementar valores organizacionales bajo esa orientación, los cuales deben darse a conocer a todo el departamento.

La organización ya cuenta con una serie de valores tomados como preferidos y aceptados a por la jefatura; sin embargo, su inclinación es específica a mantener una calidad en los procesos administrativos. Para ello es necesario desarrollar valores que la organización debe adoptar como parte de la estrategia de marketing de servicio:

- Innovación
- Espíritu de servicio
- Calidad
- Liderazgo
- Eficiencia

El departamento debe orientar la cultura hacia el servicio, de tal forma que el personal en general cumpla con las expectativas en el desarrollo de sus funciones de manera eficaz y eficiente, que busquen la identificación de los mismos con los objetivos y valores de la institución.

Integración al servicio: es necesario orientar las funciones del departamento mediante la implementación de una filosofía de servicio, la cual debe asumirse como el eje fundamental en el desarrollo de un plan de marketing eficaz.

Prácticas de integración del servicio

Actualmente en el departamento es muy usual incurrir en impuntualidad en las entregas de los informes. Esta es una situación que genera insatisfacción y demora en el alcance de los objetivos institucionales

Por lo anterior se deberán implantar las siguientes acciones:

- Rapidez: se debe contar con personas capacitadas y profesionales que estén comprometidas con la visión y misión de la institución.
- Equidad: el departamento debe de implementar mejoras para que las condiciones de trabajo sean de igual manera para todo el personal de la institución.

4.6 Programa de introducción

Objetivo

Implementar un manual de funciones y puestos a la sección de planificación y proyectos, el cual permita una reducción considerable de la duplicidad de funciones, permitiendo que puedan incorporarse al proceso productivo del departamento de forma más rápida y eficiente.

Alcance

El programa de inducción está dirigido para la jefatura, los jefes de cada sección y la sección de planificación y proyectos.

Responsables

Las personas responsables de la adecuada integración del manual de puesto y funciones de trabajo, es el jefe de la sección de planificación y proyectos, con la supervisión de la jefatura del departamento.

Prospecto de bienvenida

Se desarrolló un volante en el cual se incluye información básica sobre el departamento, para que conozca hacia donde se dirige, cuál es su razón de ser y la visión, además de los valores.

Ilustración No. 14

Cuadro No. 5

Prospecto de Bienvenida



The image shows a blue flyer for the 'Departamento de Control Vehicular'. On the right side, there is a circular inset photograph showing a woman in a white uniform assisting a child in a red toy car. In the background, other people and a blue sign with a bus icon are visible. The text on the flyer is as follows:

Departamento de Control Vehicular

Visión
"Ser la institución garante del sistema de seguridad vial **nacional**"

Misión
"Administrar y ejecutar con **efectividad** el sistema de seguridad vial nacional"

Valores
"mejorar la calidad de los procesos con **Responsabilidad y Profesionalismo**. A través de la dedicación y el trabajo **integral** con **Honestidad y Transparencia**."

Fuente: elaboración propia 09/2013

Prospecto de expectativa

Pretende motivar la participación de los colaboradores que fueron seleccionados para llenar las encuestas, como dueños de los procesos diarios que se desarrollan en el departamento, tienen el conocimiento y pueden realizar aportes valiosos para lograr una herramienta efectiva de integración.

Ilustración No.15

Cuadro No. 6



AYÚDANOS A...

llenar tu encuesta!!! necesitamos de tu apoyo para desarrollar el nuevo Manual de Funciones y Puestos.

Fuente: elaboración propia 09/2013

Prospecto recordativo

El manual estará disponible impreso y electrónico, se solicita la colaboración de los jefes de sección para detectar áreas de oportunidad y proponer cambios, el mismo no es un documento estático sino que se adecúe a las necesidades y se actualice cuando sea necesario.

Ilustración No. 16

Cuadro No. 7

**Departamento de
Control Vehicular**



RECUERDA!
Manual de funciones y puestos
Una herramienta administrativa para realizar tus
actividades laborales.

Fuente: elaboración propia 09/2013

4.7 Programa de inducción

Objetivo

Implementar un programa de inducción e integración para el personal, el cual permita un aumento considerable de la curva de aprendizaje para los mismos, permitiendo que puedan identificarse al proceso productivo del departamento de forma más rápida y eficiente.

Alcance

El programa de inducción está dirigido para los colaboradores de la sección de planificación y proyectos del Departamento de Control Vehicular.

Responsables

Las personas responsables de la adecuada integración de los colaboradores a su puesto de trabajo, es el asesor, sin embargo, se puede delegar esta responsabilidad al jefe de la sección, cuya experiencia y capacidad de transmitir conocimientos, estén dispuestos a colaborar con dichas funciones.

Desarrollo del programa

El programa se desarrollará en etapas, cada una de ellas consistirá de una semana de lunes a viernes en horario de 8:00 a 10:00 horas, en las cuales el responsable de la inducción impartirá una charla magistral, dando un espacio de 20 minutos para preguntas de parte de las personas que se encuentren llevando el programa para reforzar aspectos que no hayan quedado claros. Durante el tiempo restante de la jornada de trabajo, el jefe de la sección de planificación y proyecto adquirido el compromiso, de brindarles tiempo razonable para que continúen capacitando en su puesto de trabajo, para que puedan visualizar el trabajo diario.

A continuación se presenta un resumen de las etapas en las que se dividirá el programa de inducción:

Ilustración No. 17

Gráfica No. 11

Etapas del programa de inducción e integración



Etapa 1

Panorama general de la sección de planificación y proyectos

Objetivo de la etapa

Brindar un panorama general de la sección, para que conozca cuales son las funciones y objetivos de la misma, la estructura organizacional y la descripción del puesto.

Responsables de la etapa

Esta etapa quedará a cargo del asesor experto, quien explicará a detalle los aspectos contenidos en los temas a desarrollar.

Contenido

- Misión, visión y valores.

- Evolución del departamento.
- Estructura organizacional.
- Funciones, objetivos, planes y estrategias.
- Descripción del puesto, incluyendo sus atribuciones, responsabilidades, derechos y beneficios que le proporciona la institución.

Etapa 2

Política y normativa interna aplicable al departamento

Objetivo de la etapa

Dar a conocer a los colaboradores toda la normativa que a nivel interno ha desarrollado la institución para fijar lineamientos sobre los cuales descansa la administración.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del jefe de sección, quien con su experiencia y aplicación constante de la normativa tiene la capacidad de transmitir los conocimientos necesarios para un adecuado manejo de la misma.

Contenido

- Reglamento interno
- Ley de transito

Etapa 3

Capacitación en sistemas informáticos

Objetivo de la etapa

Dar a conocer cuáles son las diferentes herramientas de software con las que cuenta el departamento, para el desarrollo de las labores diarias.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del asesor, quien por el desarrollo de manual de funciones y puestos, ha adquirido un nivel considerable de experiencia en la utilización de los distintos sistemas informáticos.

Etapa 4

Inducción a las áreas con las que más se relaciona el departamento

Objetivo de la etapa

Dar a conocer al colaborador, cuáles son las áreas con las que se estará relacionando durante el desarrollo de su trabajo, como es que operan, su estructura organizacional, quienes son las personas a cargo y que información le proveen.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del jefe de sección y asesor, esto debido a que ellos son los dueños de los procesos de sus áreas específicas y pueden brindar un panorama adecuado de las operaciones que se realizan en el departamento.

Etapa 5

Confirmación y seguimiento del jefe inmediato

Objetivo de la etapa

Integrar la relación laboral con el colaborador, dándole la estabilidad emocional, al confirmarle que su desempeño ha sido satisfactorio.

Responsables de la etapa

Esta etapa de proceso estará a cargo del jefe de sección y la jefatura del departamento que tiene la responsabilidad del colaborador, quiénes entregarán el documento de confirmación en el puesto de trabajo.

4.8 Análisis de Viabilidad

Viabilidad técnica: la elaboración del manual de funciones y puestos para la sección de planificación y proyectos es posible llevarlo a cabo, cuenta con las condiciones de seguridad y la tecnología disponible para la implementación de manera electrónica.

- El diseño del manual es basado a los principios de la institución
- La durabilidad operativa es de tres meses.
- La institución cuenta con los mecanismos de control

Viabilidad operacional: el personal que posee el departamento es capaz de asumir de forma adecuada sus funciones y responsabilidades del puesto.

- La formación de los empleados es suficiente a las necesidades del proyecto.
- La carga de trabajo de los empleados será suficiente para que puedan realizar sus labores sin problema.
- Se cumple con los requisitos y trámites legales impuestos por las entidades públicas.

Viabilidad del mercado: la implementación del manual impactara de manera positiva en el cliente interno como en el cliente externo al cual es enfocado.

- Existe un potencial de clientes y demanda (toda la población) el cual puede cubrir los costes mínimos del proyecto.
- Exista una necesidad en el mercado de conseguir aquello que ofrece el departamento.

Viabilidad económica: es la relación con los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto y las ganancias que, eventualmente se esperan obtener.

Viabilidad financiera: capacidad de una organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.

El presente proyecto, por sus características, no va a generar ingresos o beneficios de tipo monetario. Sin embargo, generan bienestar en los beneficiarios directos e indirectos. La rentabilidad económica se determina por la comparación entre los beneficios que va a generar a la población la implementación del proyecto.

4.9 Presupuesto para implementación de la propuesta

Ilustración No.17

Cuadro No. 8

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Elaboración por manual	1 manuales (sección de planificación y proyectos)	Q500.00	Q2,000.00
Elaboración por inducción del manual	4 Personas	Q400.00	Q1,600.00
Papelería y útiles	4 Personas	Q150.00	Q600.00
Presentación de la campaña de promoción	20 (Considerando los 13 jefes de sección, más 3colaboradores de la sección de planificación y proyectos y 4 personal de jefatura)	Q25.00	Q500.00
Bonificación por consultor (motivador)	20 (Considerando los 13 jefes de sección, más 3colaboradores de la sección de planificación y proyectos y 4 personal de jefatura)	Q250.00	Q5000.00
Desarrollo de material publicitario	100 unidades	Q2.50	Q250.00
		Total	Q9,950.00

Fuente: elaboración propia 09/2013

4.10 Beneficios esperados con la implementación de la propuesta

Como se mencionó el objetivo principal de la propuesta, es orientar con efectividad a los nuevos colaboradores y al recurso humano en general sobre las funciones que desarrollan las diferentes secciones y en especial un perfil exacto sobre los diferentes puestos de trabajo existentes en la institución, sin embargo existen otros beneficios adicionales que se derivan de la propuesta y que pueden impactar en el desempeño de las personas y por consiguiente del departamento.

Beneficios estimados

- Reducción de la desorientación a las características básicas de los puestos por parte de los colaboradores.
- Reducción en duplicidad de funciones
- Identificación de objetivos de la institución.
- Disminución de los índices de rotación de personal.
- Crear sentido de pertenencia e identificación con la institución.

Costo beneficio

Ilustración No.18

Cuadro No. 9

Puesto	Salario mensual	Salario anual
Jefe de sección	Q12,000.00	Q144,000.00
Coordinador	Q9,000.00	Q108,000.00
Asistente	Q6,000.00	Q72,000.00
Técnico	Q5,000.00	Q60,000.00
Totales	Q32,000.00	Q384,000.00

Ilustración No.19

Cuadro No. 10

Rotaciones de puestos				
Puesto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio de rotaciones
Jefe de sección	2.67	2.67	2.67	2.67
Coordinador	2.67	2.67	2.67	2.67
Asistente	2.00	2.00	2.00	2.00
Técnico	1.33	1.33	1.33	1.33
Totales	8.67	8.67	8.67	8.67

Ilustración No.20

Cuadro No. 11

Costo de las rotaciones			
Puesto	Salario anual	Promedio de rotaciones anual	Costo de la rotación
Jefe de sección	Q144,000.00	2.67	Q288,000.00
Coordinador	Q108,000.00	2.67	Q216,000.00
Asistente	Q72,000.00	2.00	Q144,000.00
Técnico	Q60,000.00	1.33	Q60,000.00
Totales	Q384,000.00	8.67	Q708,000.00

Formula costo beneficio

$$\text{beneficio / costo} \quad 384,000 / 9,950 = 38\%$$

Para justificar la implementación del manual de funciones y puestos del departamento, es necesario expresar numéricamente el resultados de dicho proyecto, los puestos en los cuales existe rotación de personal, estableciendo como base tres años históricos para determinar el promedio de rotaciones anuales los cuales hacienden a ocho. El costo que las rotaciones representa para la institución es de Q708,000.00 al año, monto que no utilizaría para puestos de trabajo con la implementación de la propuesta, para el cálculo de los índices de duplicidad se tomó como base los salarios anuales debido a que el personal no cuenta con pasivo laboral por contar con plazas por contrato renglón 029 debiendo el colaborador extender factura comercial mensualmente para el pago de su salario, para identificar el costo beneficio del proyectos se calculó con la división del salario anual y el costo de la implementación de dicho manual dando un beneficio de un treinta y ocho por ciento de rentabilidad para que el departamento de control vehicular .

Como parte de la propuesta, se presentó el presupuesto para la integración del manual de funciones y puestos para la sección de planificación y proyectos, se incluyó dentro de la cuenta “La presentación de la campaña de introducción”, los egresos correspondientes a la bonificación por manual e inducción, papelería útiles; y campañas, se encuentran incluidos dentro del “Renglón Sub18” (servicios profesionales), se extenderá factura comercial por el monto para la cancelación de dicho servicio. En cuanto a los recursos de mobiliario y equipo no aplica debido que la presentación de las campañas de la introducción se realizará dentro de la institución, cuenta con salón para reuniones y todo el equipo de cómputo necesario para la realización del mismo.

Conclusiones

1. La creación del manual de funciones y puestos para la sección piloto de planificación y proyectos, brinda una herramienta administrativa que orienta al capital humano en la realización de actividades para establecer los beneficios al aplicarlo en todas las secciones del departamento.
2. El programa de introducción para el nuevo manual dio a conocer con detalle cuales son las funciones y atribuciones de dicha sección, y las relaciones con otras secciones del Departamento de Control Vehicular.
3. Con la implementación de la creación del manual de funciones y puestos en la sección piloto la duplicidad de funciones ha reducido te de tal manera que se ha optimizado el trabajo.

Recomendaciones

1. Es necesaria la implementación del manual de funciones y puestos como herramienta administrativa a la sección de planificación y proyectos para contribuir a la orientación de los colaboradores en sus atribuciones y responsabilidades y reducir a la duplicidad de funciones existente.
2. Es necesario que se reorganicen los mecanismos de comunicación interna, para ello es básico impulsar un programa de introducción como parte de un proceso de mayor alcance orientado a la integración de funciones que se proporciona a la cliente interno, para impulsar la aplicación y seguimiento del manual de funciones y puestos de tal forma que contribuir a la mejora continua de la calidad del servicio.
3. La institución debe supervisar el uso de la documentación de los manuales, para detectar áreas de oportunidad y proponer cambios, el mismo no es un documento estático sino que se adecúe a las necesidades y se actualice cuando sea necesario.

Referencias bibliográficas

Acosta, J. (2011) *Gestión del Estrés*. España: Profit Editorial.

Chiang, M. et al (2010) *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Edición) Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.

Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.

Koontz, H., et al (2012) *Administración. Una perspectiva global*. (Catorceava Edición) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana

Reyes, A. (2010) *Administración Moderna*, México: Editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. (Décima Edición) México: Pearson Educación.

Anexos

Cuestionario

Jefes de sección del Departamento de Control Vehicular

Agradecemos su colaboración a efecto de responder el siguiente cuestionario, que será de utilidad para el diseño de un manual de funciones y puestos para colaboradores de Departamento de Control Vehicular.

Marque con una "X" la o las respuestas que considere adecuadas, a los cuestionamientos que se le presentan a continuación.

1. Considera importante la implementación de un manual de funciones de puestos para los colaboradores del Departamento de Control Vehicular?

SI	NO
----	----
2. Al iniciar sus labores en el departamento, le hicieron entrega de su descripción de funciones del puesto, por el cual fue contratado?

SI	NO
----	----
3. Cuando ingreso al departamento, recibí alguna inducción sobre el puesto de trabajo?

SI	NO
----	----
4. Tiene el departamento un organigrama que presenta la estructura de la organización?

SI	NO
----	----
5. Se realiza una revisión periódica de la estructura orgánica del departamento?

SI	NO
----	----
6. Cuenta con perfiles para la contratación de personas en sus puestos de trabajo?

SI	NO
----	----
7. Tiene definida las funciones de su sección?

SI	NO
----	----
8. En la actualidad los colaboradores realizan de manera individual las funciones de sus puestos de trabajo?

SI	NO
----	----
9. Cuenta con las herramientas necesarias para la realización adecuada de su trabajo?

SI	NO
----	----
10. Considera importante que a cada colaborador se le entregue un Manual de Puesto, donde se detallen funciones a cargo?

SI	NO
----	----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Análisis de Observación

1. Nombre del cargo:	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el cargo).	
c) Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).	
3. Contenido del cargo	
Elabore una relación de las Principales Tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral

Análisis organizacional

Organización

Tareas

Persona

**Análisis
Organizacional**

**Análisis
de Requisito**

**Análisis
del Puesto**

**Análisis
de la Persona**

