

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN DE CARRERA ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO Y
FORTALECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CALDERÓN PALACIOS, BRENY ELIZABETH	CP06003
GALDÁMEZ MELÉNDEZ, FANNY MARIELA	GM03003
VÁSQUEZ SUNCÍN, JESSICA ABIGAIL	VS07002

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Licenciado José Luis Argueta Antillón

Secretaria General: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trjillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez **(Docente Asesora)**

NOVIEMBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS



Doy gloria y honra a mi Dios por haberme permitido escalar un peldaño más en mi formación, le agradezco infinitamente por darme la sabiduría, determinación y la fuerza necesaria a lo largo de mi carrera. A mis padres Juan Pio Vásquez y Xiomara de Vásquez por su esfuerzo, sacrificio, y ser un ejemplo de lucha; a mi hermana Aleyda Vásquez por creer en mí y darme palabras de ánimos en el momento preciso; a mi hermano Eliezer Vásquez por ser ejemplo de valentía; a mi tíos Xochitl de Paz y Guillermo Paz por siempre apoyarme y aconsejarme; a Carlitos y Fer por inyectarme energía y fe cuando más lo necesité; al amor de mi vida Rolando Novoa por siempre estar conmigo, cuidarme y darme impulso para continuar; a mis amigas y amigos por tenerme siempre en sus oraciones y por tener siempre las palabras correctas para guiarme; a mi demás familia por ser mi motivación, mi ejemplo y mi orgullo. ¡Gracias!

Jessica Abigail Vásquez Suncín



A Dios todo poderoso que con su inmenso amor y bondad me ha regalado la sabiduría para alcanzar una nueva meta, así como también, brindarme la fortaleza en momentos difíciles. A mi madre Gladys Imelda Meléndez por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A mi padre Domingo Galdámez por impulsarme en alcanzar esta meta. A mi hija Alessandra Aparicio Galdámez quien es mi principal fuente de motivación. A mi hermana Jacqueline Galdámez que siempre me ha acompañado y apoyado siendo clave en mi vida, representado la bondad, amor y unión en la familia. A mis hermanos Melvyn Galdámez y Giovanni Galdámez, por brindarme su apoyo y cariño. Y un especial agradecimiento a todas aquellas personas que mostraron su cariño, amistad y apoyo a lo largo de mi carrera.

Fanny Mariela Galdámez Meléndez.



Agradezco a Dios todopoderoso por darme el entendimiento para aprender y permitirme alcanzar un éxito más en mi vida. A mis amados padres: Marta Palacios y Juan Pablo Calderón, por su esfuerzo, dedicación, paciencia, comprensión, amor, apoyo incondicional; por ser ejemplos a seguir y por haberme inculcado que con perseverancia todo es posible.

A mis hermanos: Marco Calderón y Claudia Palacios, por darme siempre palabras de aliento y por creer siempre en mí, por ser mi fortaleza para continuar con mi carrera profesional. A mis amadas sobrinas que soñaron ver a su tía en su graduación, este año no estarán físicamente pero sé que desde el cielo lo podrán hacer, este triunfo es para ellas.

A mi cuñada Rossmery Lisbeth Rivas y a mi gran amiga Judith Marilú Fuentes González, por su incondicional amistad y apoyo, por estar siempre conmigo en las buenas y malas. Y a mi familia en general por impulsarme a seguir adelante siempre con la fe puesta en Dios.

Breny Elizabeth Calderón Palacios



RESUMEN	i
----------------------	----------

INTRODUCCIÓN	iii
---------------------------	------------

**CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO,
ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO Y
FORTALECIMIENTO PROFESIONAL**

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO.....	1
1. ANTECEDENTES	1
2. POBLACIÓN.....	2
3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	2
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	3
A. MISIÓN Y VISIÓN	3
a) Misión	3
b) Visión	4
2. VALORES	4
3. SERVICIO QUE OFRECE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	4
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
B. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	7
3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO.....	8
a) Planeación de Personal.....	8
b) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción	9
c) Análisis y Descripción de Puestos	10
d) Prestaciones y Servicio de Personal.....	10
e) Relaciones Laborales	11
f) Rotación de Personal	11
g) Sistema de Información de Recursos Humanos	12
C. PREPARACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	12
1. ENTRENAMIENTO.....	12

a) Proceso de Entrenamiento	14
2. CAPACITACIÓN	15
a) Definición	15
b) Importancia de Capacitación	15
c) Tipos de capacitación	16
(1) Capacitación en el trabajo:	16
(2) Capacitación de aprendices:	16
(3) Capacitación por computadora.....	17
(4) Capacitación para propósitos especiales	17
d) Proceso de Capacitación	18
e) Programas de Capacitación	19
3. FORMACIÓN	20
a) Objetivos de la Formación	21
b) Políticas de la Formación	22
c) Etapas de la Formación.....	22
4. DESARROLLO	23
5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	25
a) Técnicas de Evaluación de Desempeño	25
(1) Evaluación de desempeño basado en el pasado.	26
(2) Evaluación de desempeño basado en el futuro	27
D. MARCO LEGAL	28
1. LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	29
2. CÓDIGO MUNICIPAL ESTABLECE.	30
3. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.	31
4. CÓDIGO DE TRABAJO	33
5. LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL.....	34
6. REGLAMENTO INTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	37
E. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL	41
1. PLAN DE CARRERA.....	41
2. OBJETIVOS DE LA PROVISIÓN INTERNA DE PERSONAL Y LAS CARRERAS	42
a) Eficiencia	42
b) Equidad	43

3. IMPORTANCIA DE PLAN DE CARRERA	43
4. PLANIFICACIÓN DE CARRERA	45
5. ETAPAS DE PLAN DE CARRERA	46
6. PASOS PARA REALIZAR UN PLAN DE CARRERA	47
7. RUTAS PARA ELABORAR UN PLAN DE CARRERA	48
8. CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLAN DE CARRERA.....	50
a) Desde el punto de vista del colaborador	50
b) Desde el punto de vista de la organización:	50
9. ESTRUCTURA DE PLAN DE CARRERA	51
a) Definición de los objetivos del plan.	51
b) Identificación de puestos tipo por categoría profesionales	52
c) Determinación de los requerimientos profesionales.	52
d) Diseño del mapa de carreras	52
e) Creación del Plan de Capacitación asociado a la carrera.....	53
f) Reclutamiento en la dirección de carrera.....	53
g) Selección en la dirección de la carrera.	55
h) Separación y Retención en la Dirección de Carrera.....	56
i) Implementación del plan	57
j) Monitoreo, evaluación y replanteamiento.....	57

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO
PROFESIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	57
A. OBJETIVOS.....	58
1. OBJETIVO GENERAL.....	58
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	58
B. HIPÓTESIS.....	59
1. HIPÓTESIS GENERAL	59
2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	59
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS	60

1. MÉTODO.....	60
a) Analítico.....	60
b) Sintético.....	60
2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	60
3. TIPO DE DISEÑO.....	61
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	61
a) Técnicas.....	61
(1) Encuesta.....	61
(2) Entrevista.....	61
b) Instrumentos.....	62
(1) Cuestionario.....	62
(2) Guía de entrevista.....	62
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
a) Primarias.....	63
b) Secundarias.....	63
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
7. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	63
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	64
a) Universo.....	64
b) Población.....	64
c) Muestra.....	64
(1) Cálculo de la muestra.....	64
d) Procesamiento de la información.....	66
(1) Tabulación.....	66
e) Interpretación de datos.....	66

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA

MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.....	66
1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	67
a) Inducción.....	67
b) Reclutamiento y Selección.....	67
c) Entrenamiento.....	68
d) Rotación de Puestos.....	68

2. CULTURA ORGANIZACIONAL	69
3. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	70
4. DESARROLLO	71
a) Desempeño Laboral	71
b) Estabilidad laboral	72
c) Ascensos	72
d) Rutas de carrera.....	73
E. ALCANCES Y LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
1. ALCANCES	73
2. LIMITACIONES	74
F. CONCLUSIONES	74
G. RECOMENDACIONES.....	75

**CAPÍTULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CARRERA
ADMINISTRATIVO, PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO PROFESIONAL DE
LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	77
1. OBJETIVO GENERAL	77
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	77
B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	77
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	78
D. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	79
E. PROPUESTA DE POLÍTICA DE FORMACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO.....	80
1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	81
2. ROTACIÓN DE PUESTOS	81
3. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL	82
F. PROPUESTA DE PLAN DE CARRERA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL	82
1. ÁMBITO DE APLICACIÓN.	82
2. LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONARÁ EL PLAN DE CARRERA ADMINISTRATIVA.	83

3. PROYECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	83
4. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA ADMINISTRATIVO.....	84
a) Objetivos del plan de carrera profesional	85
b) Identificación de puestos por categoría profesionales.....	85
c) Identificación y clasificación del talento.....	86
d) Desarrollo individual dentro de la carrera.....	86
e) Diseño rutas de carrera	93
f) Programas de Capacitación asociado a la Carrera.....	101
g) Reclutamiento y selección en la dirección de carrera	101
h) Separación y retención en la dirección de carrera	108
i) Implementación de plan de carrera.	108
(1) Recursos a utilizar	110
(2) Presupuesto de implementación	111
(3) Cronograma para la implementación	112
(4) Gráfico de Gantt.....	113
j) Seguimiento del plan de carrera.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS.....	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar una herramienta para la creación de planes de carrera administrativa para el desarrollo y fortalecimiento profesional de los empleados de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario utilizar los métodos analítico y sintético, tipo de investigación el descriptivo y el tipo de diseño utilizado es el no experimental, de acuerdo a este tipo de estudio es imposible la manipulación deliberada de las variables. Además fue necesario la utilización de instrumentos como la encuesta y la entrevista, dirigida a los colaboradores y jefaturas. El universo de estudio fue considerado los empleados que en sus expedientes afirman tener plazas fijas, en total 326 empleados, y una muestra de 74 trabajadores los cuales se encuentran en los diferentes áreas funcionales de la alcaldía.

Lo anterior planteado fue la base para realizar un diagnóstico de la situación actual del desarrollo profesional de los empleados dentro de la municipalidad. Por lo tanto fue posible concluir lo siguiente:

1. Los colaboradores no se familiarizan con la estructura organizativa de la Alcaldía, por tanto desconocen los puestos a los que pueden ascender.
 2. Los ascensos realizados dentro de la alcaldía han sido por promociones, en cuanto a la rotación de puestos no se ha dado con frecuencia; por lo tanto, el capital humano permanece en los mismos puestos de trabajo desde su contratación.
 3. No existen políticas de Recursos Humanos enfocadas al desarrollo profesional de los colaboradores.
-

4. La alcaldía de Cuscatancingo, no posee un plan de carrera que permita desarrollar y fortalecer profesionalmente al capital humano.

Asimismo se recomienda lo siguiente:

1. Restructurar el organigrama, de modo que sea de fácil comprensión a los colaboradores y les permita identificar las autoridades pertinentes, conocer el nivel jerárquico al que pertenecen y conocer los puestos a los cuales pueden ascender.
 2. En cuanto a los ascensos, se propone hacer cumplir lo que las leyes y reglamentos internos estipulan, también se insta a considerar a todos aquellos colaboradores aptos en cuanto a conocimientos, experiencia y antigüedad.
 3. Elaborar estrategias orientadas a la consecución de un equipo más cualificado y con gran vocación de servicio; por lo tanto, se sugiere la creación de políticas de desarrollo profesional dirigidas a su personal.
 4. Crear e implementar un Plan de Carrera para desarrollar y fortalecer profesionalmente al capital humano, el cual debe adaptarse a las diferentes unidades de la municipalidad.
-

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los aspectos que caracterizan a las empresas exitosas es su talento humano, es por ello que surge la necesidad de poseer personal capacitado dentro de la organización. Autores afirman de manera clara que poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que su personal sea administrado.

Partiendo del punto de vista anterior la presente investigación se encuentra orientada al talento humano, su adecuada administración y el desarrollo de los colaboradores dentro de la misma. Es importante mencionar que el lugar de estudio será la alcaldía municipal de Cuscatancingo y está constituido por tres capítulos.

Capítulo I: Es la base teórica de la investigación. Contiene los aspectos importantes acerca de la administración del talento humano y la preparación de los mismos para su crecimiento profesional integral. Se relaciona con el lugar de estudio con la descripción de las generalidades de la alcaldía del Municipio de Cuscatancingo, y posteriormente se presenta la base legal relacionada.

Capítulo II: Se realizó la respectiva investigación de campo, se presentan los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos relevantes, y así determinar la situación actual en la que se encuentran los empleados de la alcaldía en cuanto al desarrollo profesional. Posteriormente se muestra un diagnóstico con base a los análisis de los resultados obtenidos, demostrando la percepción que tiene los colaboradores en cuanto al crecimiento dentro de la municipalidad.

Capítulo III: Se presenta la propuesta realizada por el equipo de trabajo de investigación, es básicamente un plan para el desarrollo del talento

humano dentro de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo. Consiste en una herramienta que ayudará al departamento de Recursos Humanos a crear una cultura de crecimiento profesional, que permita la retención y formación del talento. También se presenta una política de formación que se considera necesaria para la creación de un plan de carrera.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO PROFESIONAL.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO

1. ANTECEDENTES¹

El 13 de Junio de 1579 el señor Alcalde de San Salvador, don Francisco Cuica ordenó llamar desde entonces al pueblo con el nombre de San Antonio de Cuscatancingo; de 1824 a 1835 formó parte del departamento de San Salvador, en 1839 fue anexado al distrito Federal Centroamericano, después pasó a formar parte del distrito Norte del departamento de San Salvador y del distrito central del mismo departamento.

Por ley el 28 de febrero de 1901 se extinguió el municipio de Cuscatancingo, pasó a ser barrio de San Salvador. Durante la administración de don Pedro José Escalón y por Decreto Legislativo del 31 de marzo de 1903, consiguieron que el poblado referido se erigiera nuevamente en pueblo. Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Cuscatancingo, el título de ciudad.

A principios de 1965, la iglesia católica dispuso nombrar a la Virgen de Concepción de María, patrona de Cuscatancingo y realizar sus fiestas patronales cada 8 de diciembre.

¹ Página web de Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) <http://www.fisd.l.gob.sv/>

2. POBLACIÓN

Según el censo presentado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTYC) el año 2007, el municipio de Cuscatancingo tiene un total de habitantes de 66,400. Los detalles se muestran a continuación:

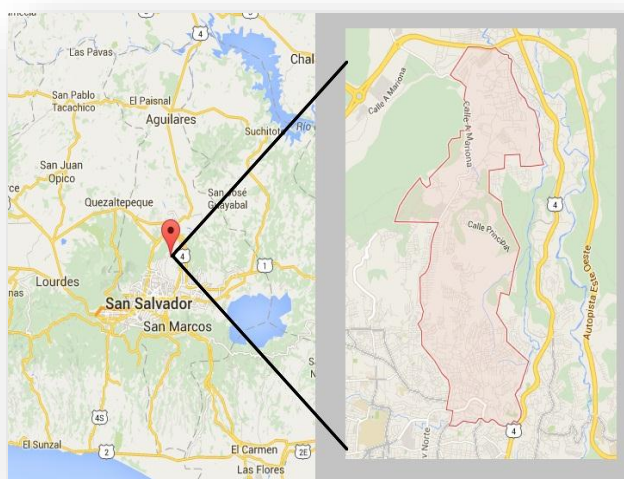
MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO							
Población	HOMBRES	30,782	ÁREA	URBANO	HOMBRES	30,782	
					MUJERES	35,618	66,400
	MUJERES	35,618		RURAL	HOMBRES	-	-
					MUJERES	-	-
	TOTAL	66,400		TOTAL	66,400		

Fuente: Censo de población y vivienda, Población por área y sexo 2007
 Página web Dirección General de Estadísticas y Censos(DIGESTYC)
<http://www.digestyc.gob.sv>

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Municipio de Cuscatancingo está limitado por los municipios siguientes: al Este por Ciudad Delgado; al Norte por San Salvador y al Oeste por Mejicanos.

La ciudad de Cuscatancingo se comunica por calles pavimentadas con los municipios de Mejicanos, Ayutuxtepeque, Apopa, San Salvador y Ciudad Delgado. En la siguiente grafica se muestra la ubicación geográfica del municipio.



B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

Actualmente el alcalde al frente de la institución es el Dr. Jaime Alberto Recinos por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), desde el año 2006 hasta la fecha ha sido elegido en su cuarto período consecutivo en el gobierno municipal.

La Alcaldía como institución trabaja para el bienestar común de la población, la estructura de la Municipalidad se presenta por medio del organigrama funcional, conformado por 36 departamentos y 360 empleados.

Los principales objetivos de la alcaldía municipal son: Promover y mantener limpia la ciudad con un ambiente apropiado para vivir; Facilitar la inversión y la actividad económica, social y cultural para contribuir a elevar la calidad de vida de los habitantes y construir una administración más eficiente y próxima al ciudadano, con la introducción e implementación de nueva tecnología, mejora continua de los procesos claves, de apoyo a la gestión administrativa.

A. MISIÓN Y VISIÓN²

a) Misión

Somos una administración municipal basada en principios y valores; con proyección humana e inclusión a los diferentes sectores, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de la población.

² Información obtenida de la página web de la alcaldía de Cuscatancingo. <http://www.cuscatancingo.gob.sv>

b) Visión

Ser una institución rectora, fuerte e integrada, moderna; que brinde atención a las expectativas de la población, con honestidad y transparencia; promoviendo la participación ciudadana con equidad de género. Mejorando la gestión de riesgo y promoviendo la armonía con el medio ambiente.

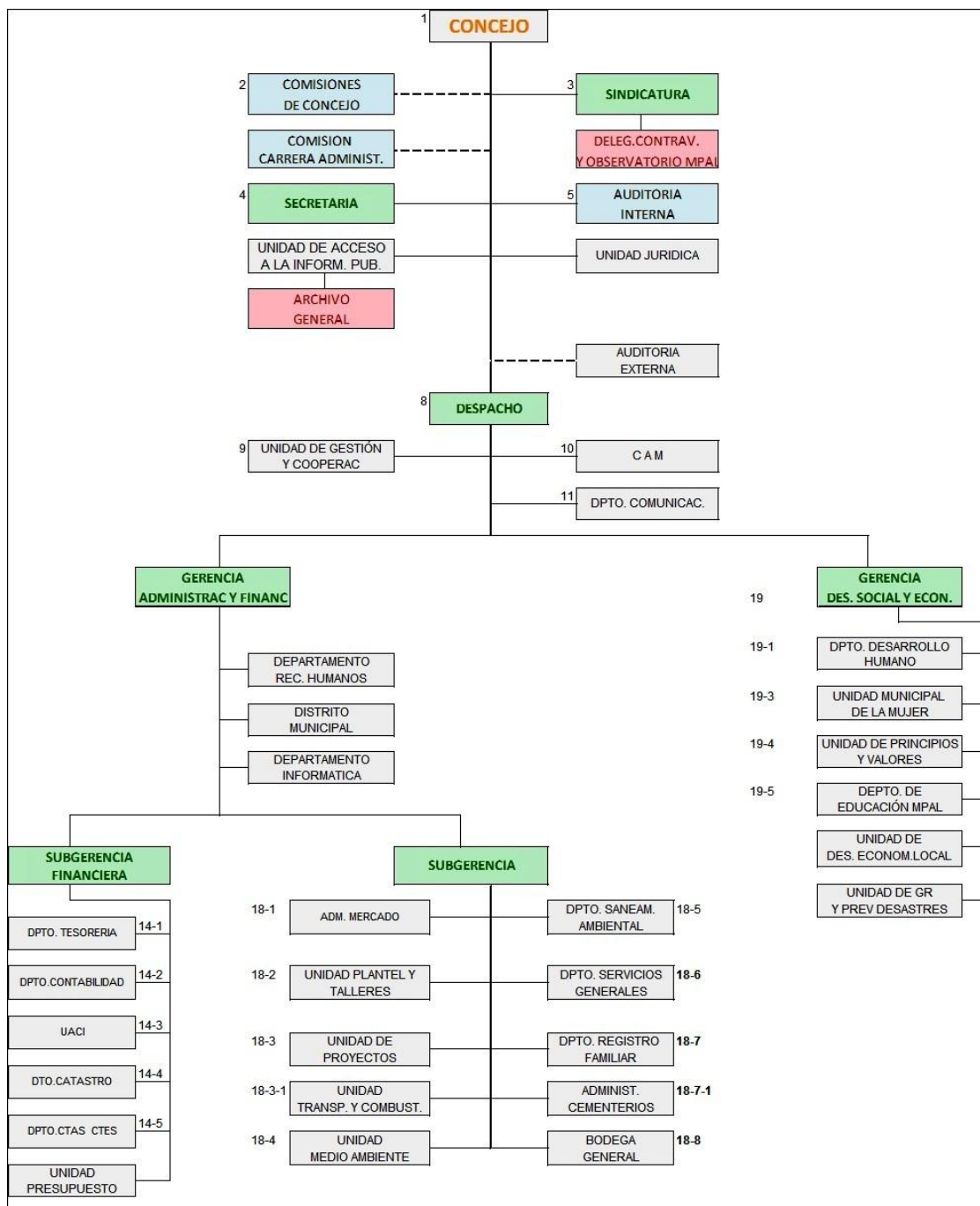
2. VALORES

- ✓ *Honestidad*
- ✓ *Responsabilidad*
- ✓ *Equidad*
- ✓ *Democracia participativa*
- ✓ *Solidaridad*
- ✓ *Empatía*
- ✓ *Transparencia*

3. SERVICIO QUE OFRECE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

- a) Departamento de registro del estado familiar: Este servicio se encuentra vinculado con los trámites legales enfocados a la familia tales como: partidas de nacimiento, actas de matrimonio, divorcio y defunción.
 - b) Departamento de catastro: Le competen todos aquellos trámites legales relacionados a aspectos económicos, financieros y de infraestructura, dentro del municipio.
 - c) Departamento de medio ambiente: Tratamiento de desechos sólidos con el apoyo de la empresa Manejo Integral de Desechos Sólidos (MIDES).
 - d) Departamento de desarrollo social y económico: A través de proyectos sociales como por ejemplo; clínicas sociales, casas de la juventud y unidad municipal de la mujer.
-

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL³



³ Fuente: Pagina Web de Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo. Vigente desde enero de 2016

B. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Toda organización cuenta con diversos tipos de recursos y una adecuada administración de estos permite un buen funcionamiento y logro de sus metas. Partiendo de la perspectiva anterior, la administración de talento humano se puede definir de la siguiente manera:

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de la organización, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y base de su éxito”⁴.

1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El propósito de la Administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”⁵

En otras palabras produce un beneficio enorme a las empresas ya que las actividades del talento humano contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de las empresas y, de una manera indirecta contribuye al crecimiento personal del trabajador.

⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, México, MacGraw-Hill, 2008

⁵ Werther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. México. 5ª Edición. 1996.

2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

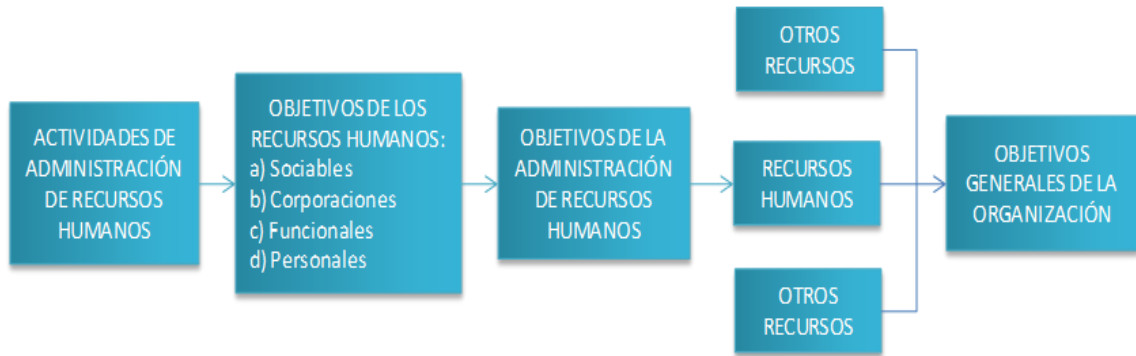
El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ *Objetivos sociales:* La contribución de la administración del capital humano a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- ✓ *Objetivos corporativos:* El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- ✓ *Objetivos funcionales:* Mantener la contribución de los colaboradores en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.
- ✓ *Objetivos personales:* Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Para resumir lo anterior se sugiere ver la Figura N°1, donde se puede observar que la administración del talento humano tendrá buenos resultados dentro de cualquier organización, si ésta se encuentra enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos particulares que la organización persiga.

FIGURA Nº 1

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. Sin embargo las principales funciones son las siguientes:

a) Planeación de Personal.

Toda organización tiene la necesidad de contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo para lograr sus objetivos, por tal motivo es imprescindible hacer una buena planificación de personal, esta es una de las funciones más importantes porque ayuda a determinar objetivos, procedimientos, políticas y programas de administración de personal.

La importancia de la planeación radica en que es a través de ella que se puede prever situaciones ya sea a corto o a largo plazo, es decir, la administración puede anticiparse a los acontecimientos, presupuestar sus

gastos, preparar y estimar el número de personal dependiendo las necesidades existentes.

b) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

- a) *Reclutamiento*: “Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se seleccionan las solicitudes de empleo”⁶
- b) *Selección de personal*: Es el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado; algunos aspectos que se revisan en esta etapa, y que ayudan a decidir cuál es la persona que se debe de seleccionar son:
- ✓ Solicitud de empleo ✓ Currículum Vitae
 - ✓ Entrevista de personal ✓ Los exámenes de conocimientos
- c) *Contratación*: Es el proceso donde se realiza un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, entre otros.
- d) *Inducción*: Es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se va a incorporar a la organización. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.

⁶ Williams B. Werther. Jr. / Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ra. Edición, 1991. Pág. 90

c) Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de puesto de trabajo es el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza del puesto de trabajo concreto. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su correcto desempeño.

La descripción de puestos es el proceso de estructuración de trabajo y de las actividades concretas a realizar por un trabajador o grupo de trabajadores para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda el desempeño de los puestos, quién ha de desempeñarlos y dónde han de desempeñarse.

d) Prestaciones y Servicio de Personal

Las prestaciones son los factores que, de manera adjunta al salario, recibe el trabajador en dinero o en especie y que significan un ingreso adicional, y es otorgado por el empleador.

Los planes de prestaciones se clasifican de acuerdo a su exigencia y objetivos.

1. Respecto a su exigencia: los planes se pueden clasificar obligatoriedad legal o espontáneos.
 - ✓ *Las prestaciones por obligatoriedad legal:* son los que el empleador debe otorgar a su capital humano por disposiciones de leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos.
 - ✓ *Prestaciones extraeconómicas:* son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para el talento humano.
-

2. Respecto a sus objetivos: Los planes se pueden clasificar como asistenciales, recreativos y complementarios.

- ✓ *Prestaciones asistenciales*: son las que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias.
- ✓ *Prestaciones recreativas*: son las prestaciones y servicios que buscan proporcionar condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo.
- ✓ *Planes complementarios*: Son las prestaciones o servicios con los que se busca proporcionar facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Los cuales incluyen: Transporte o traslado del personal, cafetería en centro del trabajo, estacionamiento privado, entre otros.

e) Relaciones Laborales

Las relaciones laborales son el vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. En otras palabras son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea. Dichas relaciones surgen cuando ambas partes están de acuerdo con estipulado en el contrato laboral.

f) Rotación de Personal

Es la relación existente entre la organización y su ambiente en cuanto a la provisión de personal, es decir, es la proporción de personas que salen e ingresan a una organización, descontando a los colaboradores que se retiran de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del

número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo.

g) Sistema de Información de Recursos Humanos

El sistema de información de los recursos humanos proporciona datos importantes sobre la administración, nómina, contratación y capacitación. Se espera que este sistema dé resultados valiosos para el talento humano y la organización en su conjunto. Es una herramienta esencial que ayuda a la gestión en la toma de decisiones estratégicas.

Idalberto Chiavenato lo define como: “El sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes y administradores tomen decisiones eficaces”⁷

C. PREPARACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Al referirse a la preparación del capital humano es necesario definir algunos términos que por su similitud, suelen ser confundidos por las organizaciones, estos términos son: capacitación, entrenamiento, formación, educación y desarrollo para el recurso humano en la empresa.

1. ENTRENAMIENTO

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”⁸.

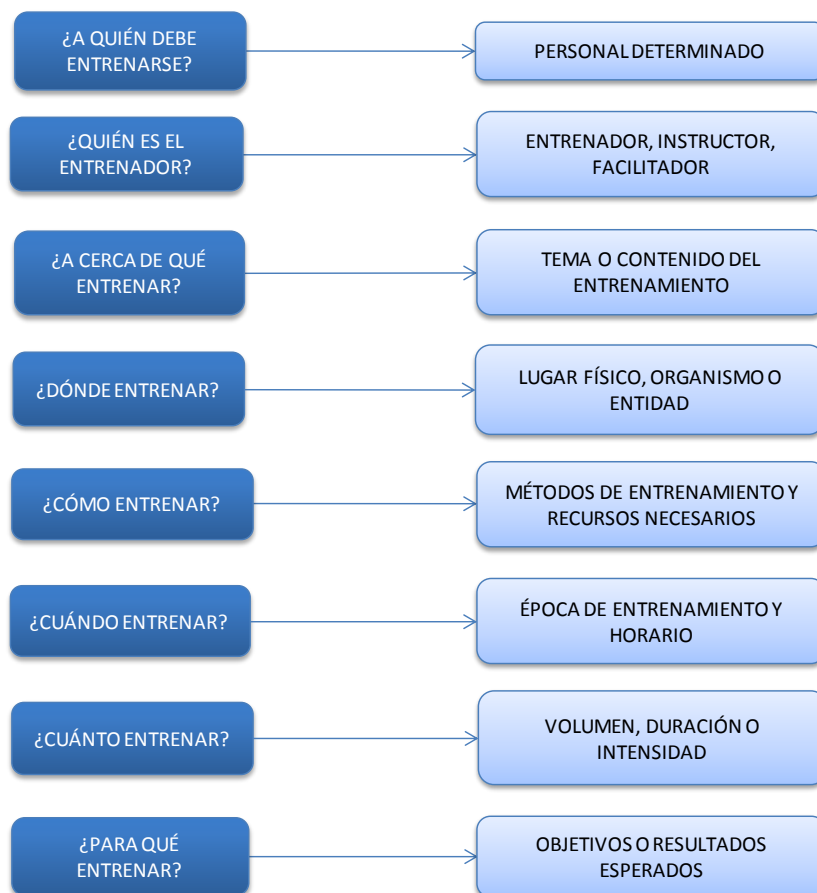
⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra. Edición, México, MacGraw-Hill, 2008, pág.447

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, México, MacGraw-Hill., 2000, pág. 557

El entrenamiento permite una interacción del jefe inmediato con los y las colaboradores a su cargo, dando como resultado de un proceso educativo de forma personalizada. La coordinación es responsabilidad exclusiva de la gerencia de recursos humanos.

Las interrogantes que debe tomar en cuenta el departamento de recursos humanos al momento de planificar un entrenamiento dentro de la organización, esto sirve para tener un enfoque claro a dónde se quiere llegar como organización.

FIGURA N° 2 Interrogantes del Entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, México, McGraw-Hill, 2000

a) Proceso de Entrenamiento

El proceso de entrenamiento no es diferente a cualquier otro procedimiento administrativo.

Comienza con un diagnóstico, donde se establece y se reconoce las necesidades existentes, en este caso necesidades de entrenamiento; luego sigue la estrategia en este punto se determinan los rumbos a seguir, en otra palabras se planifica todo lo relacionado con el entrenamiento; teniendo claramente el paso anterior se procede a la implementación dejando por último la evaluación y el control. En la figura N° 3 se resume y se plantea todo lo anteriormente descrito.



Fuente: Elaboración del grupo de investigación

2. CAPACITACIÓN

a) Definición

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”⁹

En otras palabras la capacitación trata de perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, y debe ser iniciativa propia del departamento de recurso humano, quien tiene la obligación de brindarle a la empresa personas capaces para el logro de los objetivos.

b) Importancia de Capacitación

En un entorno globalizado la capacitación del capital humano, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Siguiendo con el enfoque anterior, las empresas buscan erradicar hasta cierto punto, que su talento humano se vuelva obsoleto en cuanto a técnicas, procesos, tecnología, entre otros aspectos que son importantes para lograr que una empresa sea eficiente y eficaz.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, al mismo tiempo produce calidad, estabilidad, rentabilidad y disminuye la supervisión.

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recurso Humano, 8va Edición, México, MCGRAW-HILL, 2007, pág. 386

c) Tipos de capacitación

Existen varios tipos de capacitaciones, que dependerán de los objetivos que persigue la empresa o al momento que sea requerida, es importante mencionar que el proceso es definido por el área de recursos humanos trabajando en conjunto con los gerentes o jefes inmediatos de cada puesto de trabajo.

A continuación se muestra de manera breve cada una de ellas con sus características más importantes:

(1) Capacitación en el trabajo:

Esta técnica es conocida como “*capacitación en el puesto*”. Básicamente y de forma general es el tipo de capacitación que un empleado recibe por parte de su supervisor o jefe inmediato.

Uno de los beneficios sobresalientes es que este tipo de capacitación es que brinda el conocimiento necesario al colaborador en un entorno laboral normal, y a su vez fortalece las relaciones entre empleados y gerentes.

(2) Capacitación de aprendices:

“Sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo, califica recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo”¹⁰

Existen autores que consideran que este tipo de capacitación surge como extensión de la capacitación en el puesto. Sin embargo existe una importante

¹⁰ George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Thomson Learning 2004

diferencia, y radica en que la capacitación de aprendices, el colaborador se integra a todo lo relacionado con el puesto de trabajo práctico y teórico.

(3) Capacitación por computadora

“Es un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción”¹¹

En un entorno cada vez más globalizado este tipo de capacitación se vuelve cada vez más común dentro de las empresas, gracias a los beneficios que trae para el personal capacitado, entre los cuales se puede mencionar.

- ✓ Se adapta al ritmo del personal a capacitar, en cuanto a tiempo.
- ✓ Un determinado tema puede ser repetido las veces que sea necesario para que su comprensión sea lo más clara posible.
- ✓ Se enriquece el aprendizaje por medio de recursos audiovisuales, multimedia, gráficas y videos interactivos.

(4) Capacitación para propósitos especiales

Este tipo de capacitaciones como su nombre lo indica va dirigida a suplir necesidades especiales, y tratan de ir más allá de las capacitaciones organizacionales. Para tener más claro lo anteriormente mencionado se presentan algunos ejemplos de este tipo de capacitaciones:

- ✓ Capacitaciones del cuidado del medio ambiente en relación al uso de maquinaria o de desechos.

¹¹ Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005

- ✓ Capacitaciones de primeros auxilios, como parte de seguridad ocupacional.
- ✓ Capacitaciones para combatir el estrés, entre otros.

d) Proceso de Capacitación

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del colaborador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Para que el proceso se desarrolle de la mejor manera dentro de la empresa, se presenta a continuación los pasos que lo conforman:

1. *Diagnóstico de necesidades:* Se especifican las habilidades para mejorar el desempeño y la productividad; se definen los objetivos que persigue la capacitación y se establece el programa a utilizar.
 2. *Diseño didáctico:* Se determina o se formula el manual de capacitación, comienza a formularse los objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades que se implementarán en la capacitación. Posterior a eso se asegura que todos los materiales, las guías de instrucciones y los manuales se complementen entre sí.
 3. *Validación:* Se realizan las revisiones finales y se basan en los resultados previos para garantizar la efectividad del programa.
 4. *Implementación:* Al terminar con el filtro anterior, se procede a "capacitar al instructor" donde se orienta para la presentación del conocimiento y las habilidades a desarrollar a lo largo de la capacitación, así como el contenido en general. Luego se procede con la implementación del programa.
-

5. *Evaluación*: Valora las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices

Lo anteriormente descrito se puede observar de manera resumida en la figura N° 4. Donde se presenta de manera general el proceso de capacitación.

FIGURA N° 4 Proceso de Capacitación



Fuente: Dessler Gary, y Varela Juárez, Ricardo. Administración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano. Educación Person, Mexico 2011.

e) Programas de Capacitación

Son la respuesta a los problemas diagnosticados previos a su elaboración y son la base para orientar acciones correctivas posteriores.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Tema.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Número de participantes.
- ✓ Nivel de conocimientos e integración del grupo.
- ✓ Recursos materiales.

- ✓ Tiempo disponible.
- ✓ Presupuesto.

Es importante mencionar que los programas de capacitación surgen en la cuarta fase del proceso, explicado en el numeral anterior, y el cual se definió como la implementación.

3. FORMACIÓN

“Es el proceso de aprendizaje que implica la adquisición de habilidades, conceptos, reglas y actitudes para mejorar la actuación”¹².

TABLA N° 1	Ventajas de la formación del personal
<p style="text-align: center;">Para los trabajadores</p>	<p>Es un elemento motivador, en consecuencia el colaborador se siente valorado dentro de la organización, y además es un medio para promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, unidos normalmente a mejores niveles tanto sociales como salariales.</p>
<p style="text-align: center;">Para el empresario</p>	<p>Es un elemento que genera mayor valor a su organización, mejora las aptitudes y las actitudes del capital humano en consecuencia se incrementará el nivel de productividad, y el grado de competitividad de la empresa en el mercado.</p>

Fuente: Javier Trejo y Miguel Iglesias, Formación Operaciones Administrativas De Recursos Humanos, MCMillam.

Es importante recalcar que la formación en la empresa no debe considerarse como un gasto sino más bien como una inversión, ya que aportará beneficios que le ayudarán al colaborador a desempeñarse de la

¹² Lloyd L. Byars y Leslie W Rue, Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, México MCGraw-Hill, 1996.

forma que la organización necesita, y es la antesala para generar desarrollo profesional dentro de las instituciones.

Generalmente la responsabilidad es principalmente del jefe inmediato del colaborador, sin embargo en algunas ocasiones se delega a un directivo del departamento.

a) Objetivos de la Formación

Como todo proceso que se quiere implementar en cualquier área de la organización es necesario que como primer paso se detecten las necesidades que se quieren suplir, posteriormente se establecen los objetivos.

En la formación es trascendental considerar tres tipos de objetivos, estos se mencionan a continuación:

- ✓ *Objetivos Instrucción:* Van relacionados con los principios, datos y conceptos que se han de aprender en el programa de formación; se determina el personal que ha de someterse al proceso así como el periodo de duración del mismo.
 - ✓ *Objetivos relacionados con la organización y con el departamento:* Determinan los alcances que tendrá la formación en aspectos específicos, tales como la rotación de personal, la reducción de costos y la mejora de la productividad.
 - ✓ *Objetivos individuales de actuación y crecimiento:* La importancia radica en la repercusión que tendrá la formación en el área personal del colaborador sometido a dicho proceso, en cuanto a su comportamiento, es decir, sus actitudes, asimismo en su formación general dentro de la organización.
-

b) Políticas de la Formación

Una política de formación es una guía para la acción formativa de los y las colaboradores, que permite un mejoramiento en las funciones encomendadas a un cargo específico. Son reglas establecidas por el departamento de Recursos Humanos para minimizar errores y lograr un desarrollo del talento humano.

Las políticas de formación varían dependiendo que tan ambiciosa sea la organización con su plan de formación. Para Javier Trejo y Miguel Iglesias en su libro titulado “Formación Operaciones Administrativas De Recursos Humanos”, consideran clasificar los planes en dos formas diferentes:

- ✓ *Planes de formación extensos:* Este tipo de planes se da mayormente en las grandes empresas y representan políticas de formación continua consiguiendo conservar y motivar a sus colaboradores e incrementando su productividad.
- ✓ *Planes menos ambiciosos:* Mayormente son implementados en las medianas y pequeñas empresas, ya sea por falta de tiempo o por desconocimiento de su importancia.

c) Etapas de la Formación

Las etapas a seguir al momento de realizar un plan de formación son las siguientes:

- ✓ *Diagnóstico de necesidades:* Se determinará si las necesidades a suplir son de corto plazo, y tienen la característica de ser inmediatas; o a largo plazo con una visualización hacia una mejora continua.
-

- ✓ *Determinar objetivos:* Deben responder a las necesidades de formación detectadas a corto, como mediano y largo plazo.
- ✓ *Organizar la formación:* Se nombra un coordinador que debe tener en cuenta los objetivos y el presupuesto que la empresa autorice para el plan de formación, generalmente seleccionará formadores, diseñará el contenido, establecerá el material a utilizar, entre otras actividades.
- ✓ *Implantar la formación:* El coordinador presenta la acción formativa y selecciona al educador para los participantes, asimismo se presenta a los colaboradores involucrados la programación y el material didáctico.
- ✓ *Resultados:* Para los participantes se pueden medir con la realización de algún tipo de prueba a lo largo del proceso de formación; y para los formadores los resultados se obtienen por medio de un cuestionario de calidad o satisfacción por parte de los participantes.
- ✓ *Control:* Se verifica en qué medida los resultados globales obtenidos han alcanzado los objetivos impuestos en el plan de formación.

4. DESARROLLO

“El desarrollo del empleado se refiere a las actividades de recursos humanos diseñadas para aumentar el valor de los empleados después de que hayan ingresado en la organización”¹³

El desarrollo profesional de los colaboradores es el resultado de la formación a la que han sido sometidos, proporcionándoles valor dentro de las instituciones y otorgándoles actividades de mayor relevancia, tanto la

¹³ Milkovich, George T., Dirección y Administración de Recursos Humano, 6ª Edición, McGraw-Hill, México 1994.

capacitación como la formación ayudan al crecimiento profesional de los colaboradores.

Se muestra a continuación un cuadro comparativo entre formación y capacitación para determinar la influencia que tienen ambos aspectos en el desarrollo del talento humano.

TABLA N° 2 Aspectos comparativos entre la Capacitación y la Formación

	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN
ENFOQUE CONCEPTUAL	Está destinada a transmitir información y entrenar a las personas en las labores para las que fueron contratadas, reforzando sus habilidades para desempeñarse con mayor eficacia en su función.	Se concibe como el primer paso para el desarrollo de los colaboradores, busca contribuir en la construcción de su proyecto personal, lo que promueve un progreso en la vida profesional de los mismos, no dejando a un lado los objetivos organizacionales.
FUNCIÓN SOCIAL	Desarrolla en los colaboradores la adquisición de información, lineamientos y procedimientos específicos	Desarrolla las competencias del capital humano de la empresa.
PAPEL DEL EDUCADOR	Dirigida por un instructor o educador, que transmite la información y coordina actividades. Orienta los proceso de aprendizaje de los participantes	Conducida por un facilitador que organiza situaciones donde los participantes se encuentran con sus conocimientos previos, reflexiones sobre su experiencias y construyan nuevos conocimientos
PAPEL DEL PARTICIPANTE	Poco activo en la fase de aprendizaje, normalmente el capacitador es quien controla la mayor parte del proceso	Es un actor crítico en todo el proceso, y tiene bien claro los objetivos personales que persigue
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	Tradicional, descriptiva y predomina la explicación oral.	Innovadora, reflexiva, por descubrimiento, vivencial y grupal

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

La capacitación se considera una medida a corto plazo, permite el aprendizaje para la realización de actividades específicas. La formación visualiza y pretende el desarrollo futuro de los colaboradores, brinda herramientas para que el talento humano desarrolle competencias importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y

personales; ambas brindan conocimiento al colaborador pero perspectivas y logros diferentes.

5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una de las fuentes más importantes donde los encargados del departamento de recursos humanos pueden identificar las necesidades que tiene el capital humano en cuanto al refuerzo de conocimiento o creación de nuevas habilidades.

Pero según Luis Gómez: “La evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización”.¹⁴

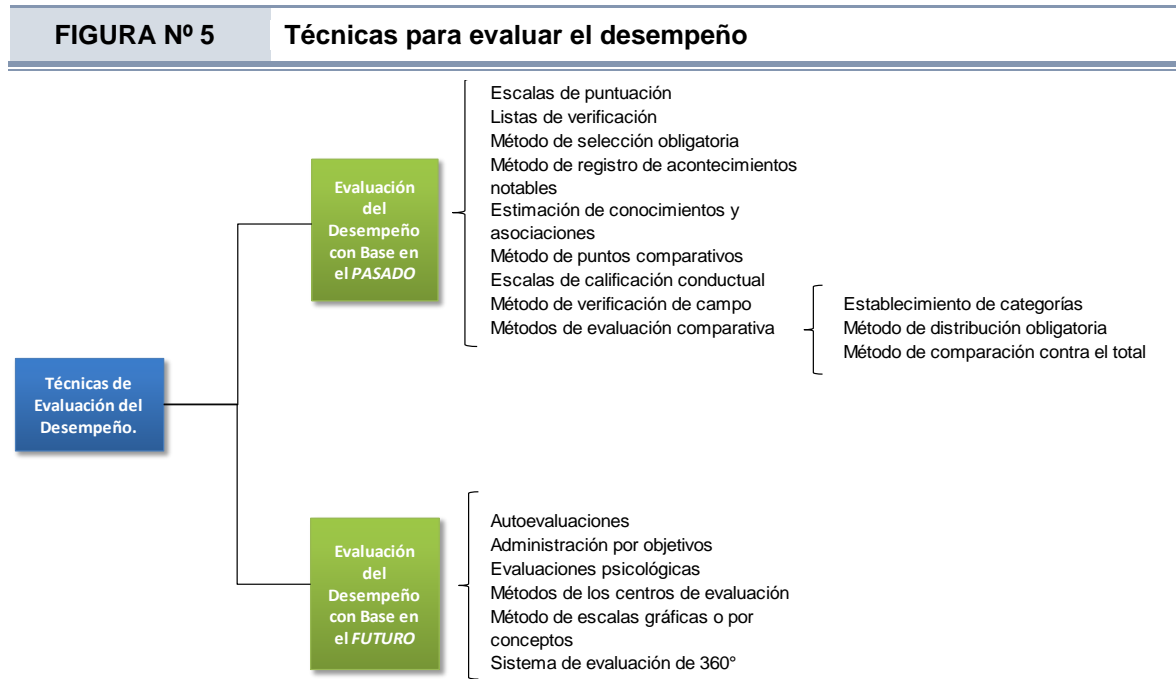
La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil, que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades y comportamientos aportan al logro de los objetivos de la empresa.

a) Técnicas de Evaluación de Desempeño

Las técnicas de evaluación de desempeño al igual que los programas de capacitación o de formación, dependerán de las políticas de la empresa así como de los factores que requieran más atención por parte del departamento de recursos humanos, dichos factores o competencias a evaluar persiguen suplir una necesidad existente la cual tiene que ser resuelta en un periodo determinado.

En el siguiente esquema se muestran las diferentes técnicas que el departamento de recursos humanos puede utilizar para medir el desempeño.

¹⁴ Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy, Gestión de recursos humanos, 5ª Edición, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, con base en el libro de William B. Werther y Keith Davis "Administración de Recursos Humanos".

Para conocer un poco más acerca de las técnicas se describirán brevemente cada una de ellas.

(1) Evaluación de desempeño basado en el pasado.

Tienen la ventaja de manejar situaciones que ya ocurrieron y que pueden, hasta cierto punto ser medidas. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- ✓ *Escalas de puntuación:* Concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del colaborador en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

- ✓ *Lista de verificación:* Requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del talento humano y sus características.
- ✓ *Selección Obligatoria:* Es conocido como selección forzada, ya que obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- ✓ *Escalas de calificación o clasificación conductual:* Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.
- ✓ *Enfoques de evaluación comparativa:* Los enfoques de evaluación comparativa, llamados evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del colaborador y el de sus compañeros de trabajo.

(2) Evaluación de desempeño basado en el futuro.

La evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño próximo mediante la evaluación del potencial de la fuerza laboral o el establecimiento de objetivos de desempeño. Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- ✓ *Autoevaluaciones:* Constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los colaboradores se autoevalúan, es probable que se presenten actitudes defensivas.
 - ✓ *Administración por objetivos:* Consiste en que el supervisor y el colaborador establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño
-

deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mesurables de manera objetiva.

- ✓ *Evaluaciones psicológicas:* En esta técnica utilizan los servicios de psicólogos profesionales. Su función esencial consiste en la evaluación del potencial del talento humano y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.
- ✓ *Sistema de evaluación de 360°:* Es conocida como evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

D. MARCO LEGAL

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por leyes y reglamentos que la amparen. Los instrumentos que la legislación municipal reconoce son: Constitución de la República de El Salvador y El Código Municipal, estos dan el respaldo legal necesario a las municipalidades a fin de que logren obtener los recursos necesarios para su desarrollo.

Adicional a ello existen otras leyes que amparan a la entidad y a los empleados de la misma. Entre los documentos que brindan respaldo legal a la Alcaldía de Cuscatancingo, se pueden mencionar los siguientes: Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Ley de Carrera Administrativa Municipal, Ley General Tributaria Municipal de El Salvador, Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES), Ley de Ética Gubernamental, Ley de Servicio Civil, código de

trabajo, Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP) y Normas técnicas de la Corte de Cuentas.

1. LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR¹⁵

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art. 219.- Se establece la ley de la carrera administrativa.

La ley regulará el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base a mérito y aptitud; los traslados, suspensiones y cesantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; asimismo garantizará a los empleados públicos a la estabilidad del cargo.

No estarán comprendido en la carrera administrativa los funcionarios o empleados que desempeñen cargos políticos o de confianza, en particular, los Ministros y Viceministros de Estado, el Fiscal General de la República, el Procurador General de la República, los Secretarios de la Presidencia de la República, los Embajadores, los Directores Generales,

¹⁵ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

los Gobernadores Departamentales y los Secretarios Particulares de dichos funcionarios.

Art.- 220 Una Ley especial regulará lo pertinente al retiro de los funcionarios y empleados públicos y municipales, la cual fijará los porcentajes de jubilación a que éstos tendrán derecho de acuerdo a los años de prestación de servicios y salarios devengados.

2. CÓDIGO MUNICIPAL ESTABLECE¹⁶.

Organización y Gobierno de los Municipios.

Art. - 24 El gobierno municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo, lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.

Art. – 25 Los concejales o regidores suplentes podrán asistir a las sesiones con voz pero sin voto.

Art. 108.- Además de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control ex-post sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

Título VII

Del Régimen del Personal.

Art. 110.- Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.

¹⁶ Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, emitido del 31 de enero de 1986.

3. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL¹⁷.

Evaluación del desempeño y su calificación.

Art. 42. El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

Capítulo III

De la capacitación de los servidores públicos de carrera objetivos de la capacitación.

Art. 47.- La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en evaluación del desempeño.

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatorio la creación del centro de formación municipal, que estará a cargo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal.

¹⁷ Ley de carrera administrativa Municipal. Decreto N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo 371, emitido el 24 de abril de 2006.

Del centro de formación municipal

Art. 48.- Créase el centro de formación municipal a cargo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal, como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los arts. 6, 7, 8 y 9 de la presente ley.

Para los efectos de esta ley, el centro de formación municipal, podrá denominarse como “centro de formación.”

Los fondos para el funcionamiento del centro de formación municipal deberán ser estimados e incluidos anualmente en el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos como lo dispone el artículo 51 de la ley orgánica del instituto salvadoreño de desarrollo municipal.

Planes de capacitación y obligatoriedad.

Art. 49.- Las municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el centro de formación a cargo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta ley.

El presidente del consejo directivo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal, hará propuesta al consejo directivo del mismo, para que éste apruebe las tarifas correspondientes al pago de los servicios prestados por dicho instituto conforme al presente artículo.

Los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente y serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones e incentivos.

4. CÓDIGO DE TRABAJO¹⁸

Disposiciones generales

Capítulo único

Art.- 1 El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda Capítulo II , del Título II de la constitución.

Art.- 2 Las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; Y
- b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las Instituciones oficiales autónomas y semi autónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e Instituciones oficiales autónomas o semi autónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento en un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos Municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

¹⁸ Código de Trabajo, Decreto N° 15, Diario Oficial No.142, Tomo 236, emitido del 23 de Junio de 1972.

Para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se considera como institución oficial autónoma.

Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos de conformidad a las disposiciones de este código.

5. LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL¹⁹

Capítulo I

Disposiciones Generales y Definiciones

Objeto de la Ley

Art.- 1 La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

Ámbito de Aplicación

Art.- 2 Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos. También están sujetos los ex servidores públicos por las

¹⁹ Ley de Ética Gubernamental, Decreto N° 873, Diario Oficial No. 393, Tomo 290, emitido del 13 de Octubre de 2011.

transgresiones a esta Ley que hubieren cometido en el desempeño de su función pública; o por las violaciones a las prohibiciones éticas a que se refieren el artículo 7 de la presente Ley.

Sección Segunda

Comisiones de Ética Gubernamental

Art.- 25 Habrá una Comisión en cada una de las siguientes instituciones:

- a) Asamblea Legislativa.
- b) Presidencia de la República.
- c) Corte Suprema de Justicia.
- d) Secretarías de Estado.
- e) Consejo Nacional de la Judicatura.
- f) Corte de Cuentas de la República.
- g) Fiscalía General de la República.
- h) Procuraduría General de la República.
- i) Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.
- j) Tribunal Supremo Electoral.
- k) Universidad de El Salvador.
- l) En todas las instituciones oficiales autónomas o descentralizadas incluyendo al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, y Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, que han sido constituidas de esa forma en su ley de creación.
- m) En cada una de las municipalidades del país y en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Las instituciones de la administración pública podrán solicitar al Tribunal la exoneración de la obligación de conformar la Comisión de Ética

Gubernamental, cuando existan circunstancias razonables que no hagan posible su creación o no pueda cumplirse con la finalidad para las que han sido previstas las respectivas comisiones. En estos casos, el Tribunal deberá valorar las circunstancias, resolviendo motivadamente y designando, en caso de ser atendibles las razones, a una persona que realice las funciones asignadas por esta Ley a las Comisiones de Ética.

De igual forma, podrá el Tribunal conformar Comisiones de Ética en las instituciones desconcentradas cuando éstas así lo solicitaren.

Forma de Integrar las Comisiones

Art.- 26 Cada Comisión de Ética estará integrada por tres miembros propietarios que durarán en sus funciones tres años, pudiendo ser reelectos, y habrán tres suplentes que sustituirán aquéllos en los casos de ausencia temporal, excusa o recusación, para lo cual se aplicará el procedimiento contemplado en el artículo 12 de esta Ley, en lo que fuere pertinente.

Dichos miembros deben pertenecer al personal de la institución en que funcione; el Reglamento de esta Ley determinará la forma de hacer el nombramiento, los casos de impedimento y cómo resolverlos.

Los miembros propietarios y suplentes serán nombrados uno por la Autoridad; otro por el Tribunal de Ética Gubernamental; y el tercero por elección de los funcionarios y empleados públicos de la respectiva institución.

Las funciones de los miembros de las comisiones se considerarán inherentes al cargo que desempeñen y no devengarán por ello ninguna remuneración especial; no obstante, cuando para el cumplimiento de estas funciones debieren trabajar en horas extraordinarias, tendrán

derecho al pago de la remuneración respectiva de acuerdo al régimen presupuestario de cada institución.

Las autoridades deberán proporcionarles espacio, mobiliario, equipo y concederles el tiempo necesario para atender las responsabilidades que esta Ley establece.

6. REGLAMENTO INTERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO²⁰

Capítulo I

Disposiciones Preliminares

Organización Institucional.

Art.- 9 Según la relación de trabajo que lo vincula a la municipalidad, el personal se clasifica en:

- a) Personal Permanente: Está constituido por empleados(as) y trabajadores(as) que desempeñan labores que por su naturaleza se consideran de carácter permanente en la Municipalidad.
- b) Personal temporal o plazo: El que se contrata por un plazo determinado para la ejecución de un trabajo específico o para atender una situación transitoria de trabajo.

Capítulo III

Sección Primera

²⁰ Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía del municipio de Cuscatancingo, Acta No.4 Sesión Ordinaria, del 26 enero de 2011.

De la Selección de Personal

Art.- 17 En la contratación de personal de grupos ocupacionales o niveles: operativo, apoyo administrativo y técnico, se realizará el siguiente proceso, una vez efectuado el reclutamiento y selección de personal, el departamento de Recursos Humanos; verificará la veracidad de la documentación correspondiente.

De la Contratación de Personal

Art.- 18 La aprobación de la propuesta dará lugar a que el departamento de Recursos Humanos o quién haga sus veces, proceda a elaborar el nombramiento. Este debe contener la instrucción donde el Concejo o el Alcalde (sa) autorizará al Síndico (a) Municipal a la celebración de un contrato individual de trabajo y al Tesorero (a) para que cancele los salarios respectivos.

Del Expediente del Personal

Art.- 20 Para un mejor control del personal, el departamento de Recursos Humanos o quién haga sus veces, llevará un registro de cada uno de sus empleados (as) y funcionarios (as), expediente que deberá contener, un ejemplar del contrato individual de trabajo, y en su defecto copia de acuerdo del nombramiento respectivo, evaluación de desempeño, capacitaciones, promociones, credenciales académicas, sanciones, beneficiarios, y demás documentos que la administración estime conveniente.

Capítulo IX

De la Asignación Salarial.

Art.- 61 Toda asignación salarial a un funcionario (a), empleado (a) o trabajador (a) debe de regirse por la clasificación de puestos, políticas salarial y escalafón salarial, a efecto de no distorsionarla.

Sección Segunda

Promoción

Art.- 64 Las promociones o ascensos, es el progreso vertical del trabajador (a), consiste en el cambio de un trabajador (a) a un puesto de mayor jerarquía o complejidad, que implica generalmente un incremento salarial o goce de una situación preferencial.

La promoción puede derivarse de aspectos como antigüedad, capacitación, desempeño o de una combinación de ellos.

Sección Séptima

Rotación

Del procedimiento

Art.- 76 Las propuestas de rotación de personal considerarán a trabajadores con tareas o funciones afines y estarán orientadas específicamente, pero no limitadas, a aquellos cargos donde la probabilidad de acomodamiento, fraudes u otros delitos administrativos (hurto, falsedad, cohecho, etc.), utilización indebida de recursos o donde se detecten deficiencias administrativas.

Capítulo XII

De la Finalidad

Art.- 82 La evaluación de desempeño deberá tenerse en cuenta para:

- a) Formular planes y programas de capacitación
- b) Otorgar becas y comisiones de estudios relacionados con el cargo o la gestión municipal
- c) Evaluar procesos de selección de personal
- d) Para otorgar incentivos y congratulaciones

Estableciendo limite que generen oportunidad de definirse periódicamente a través del Concejo Municipal.

Capítulo XIII

Capacitaciones

Art.- 87 La Municipalidad está obligada a proporcionar capacitación a sus trabajadores y trabajadoras municipales para el mejor desempeño de sus labores, así como establecer planes de desarrollo que les permitan participar en los concursos de ascenso a puestos de mayor responsabilidad.

Derecho de los trabajadores

Art.- 91 Los funcionarios (as), empleados (as) y trabajadores (as) municipales podrán canalizar a través del departamento de Recursos Humanos o de quien haga sus veces, las necesidades de capacitación que consideren pertinentes para ellos, a través de su jefe inmediato superior y con el visto bueno de la Gerencia General.

E. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

1. PLAN DE CARRERA

Se partirá del concepto general de plan de carrera, este se muestra a continuación:

“Es el proceso continuo de planeamiento y acciones dirigidas hacia objetivos laborales y personales. Desarrollo implica crecimiento, adquisición y aplicación continua de las habilidades propias. El desarrollo de carrera es el fruto de la confluencia del planeamiento individual de carrera y de la provisión de apoyo y oportunidades por parte de la empresa, idealmente en un proceso colaborativo”²¹.

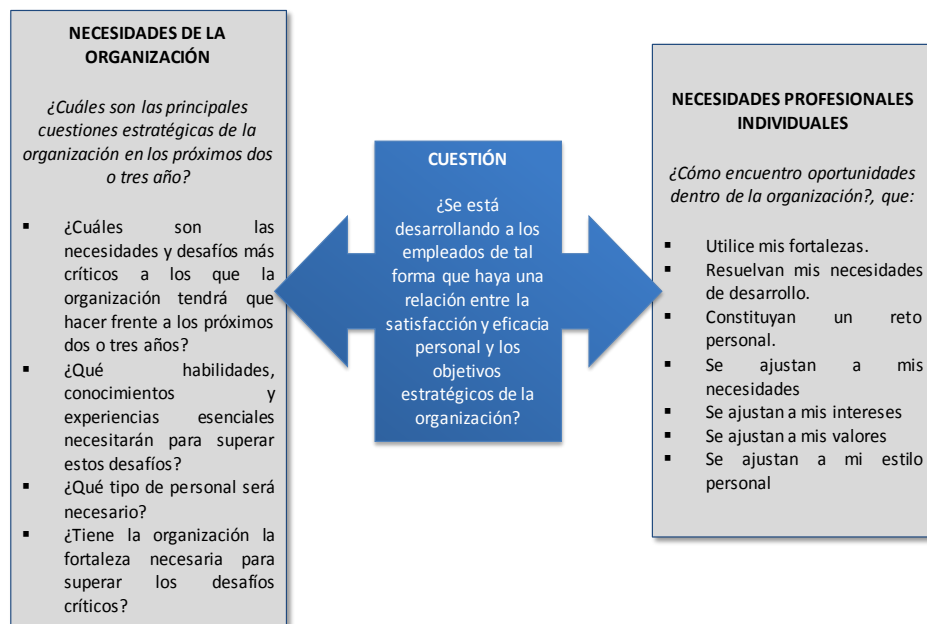
Es importante recalcar que el desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de plan de carrera. Tiene un alcance mayor, se produce durante mayor tiempo y con una perspectiva más amplia, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce a la persona como recurso vital para la organización. Además los objetivos que persiguen ambos son diferentes aunque llevan el mismo núcleo “el talento humano”; la formación se basa en mejorar el rendimiento; y el desarrollo es enriquecer y conseguir colaboradores aptos para cubrir puestos de importancia para la empresa.

Las organizaciones deben valorar el desarrollo profesional como una estrategia empresarial clave, si quiere sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Por lo que es necesario, identificar las necesidades de la organización así como las profesionales individuales, para comprender un poco más lo anteriormente planteado, véase la figura a continuación.

²¹ Trejo Javier e Iglesias Miguel, Formación Operaciones Administrativas De Recursos Humanos, MacMillan

FIGURA N° 6

Vinculación de necesidades de la organización y las profesionales individuales



Fuente: Luis Gómez – Mejía, Gestión de recursos humanos, 5ª Edición.

2. OBJETIVOS DE LA PROVISIÓN INTERNA DE PERSONAL Y LAS CARRERAS

La provisión interna de personal comparte muchos efectos similares sobre la eficiencia y la equidad con la selección, el reclutamiento externo y retención.

a) Eficiencia

Las actividades de provisión interna de personal incurre en costos de atracción de aspirantes para las oportunidades que surgen internamente, estimación de sus características e intereses para determinar si son apropiados para las oportunidades de empleo, cambio de capital humano de

una tarea a otra, y ocupación de la vacante creada en el rol de trabajo que deja el colaborador.

b) Equidad

Debido a que la provisión interna de personal afecta al talento humano actual, las decisiones acerca de estas actividades debe concordar en igual o mayor medida con las percepciones de equidad que las actividades de dicha provisión, así los directores deben considerar los efectos que provoca en la composición de las minorías en la organización.

Las carreras presentan más que una serie de oportunidades de empleo para quienes cambian de puesto de trabajo; son una señal dirigida a los colaboradores sobre la equidad de las políticas de la organización. Las oportunidades de desarrollo que se perciben afectan las actitudes y la satisfacción del talento humano, con frecuencia las promociones toman la apariencia de las retribuciones, están sujetas a la misma verificación de la equidad que el salario y los beneficios. Además, las decisiones de carrera del capital humano suelen implicar un interés por la autodirección y control, la planificación de dos carreras, y un deseo por que la organización les brinde información y asesoría

3. IMPORTANCIA DE PLAN DE CARRERA

La importancia radica en generar en los colaboradores la cultura que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien, lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, la responsabilidad de las organizaciones es informar abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el

movimiento interno mediante convocatorias, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para el capital humano.

La apreciación sobre la provisión interna del talento humano tiende a centrarse ya sea en las motivaciones o en el interés que ocasionan que los colaboradores deseen cambiar de un puesto a otro, de igual manera se enfoca en el éxito de la organización al ocupar las vacantes con candidatos que se encuentran dentro de ella y ocupan otra plaza de trabajo.

Cuando las organizaciones desplazan a los colaboradores, el puesto receptor experimenta separaciones cuando el capital humano deja la organización, generando que la fuerza laboral retenida de la plaza de trabajo receptor se torne menor, y hay vacantes que deben llenarse, las cuales ocuparán con los colaboradores que abandonaran los puestos fuente.

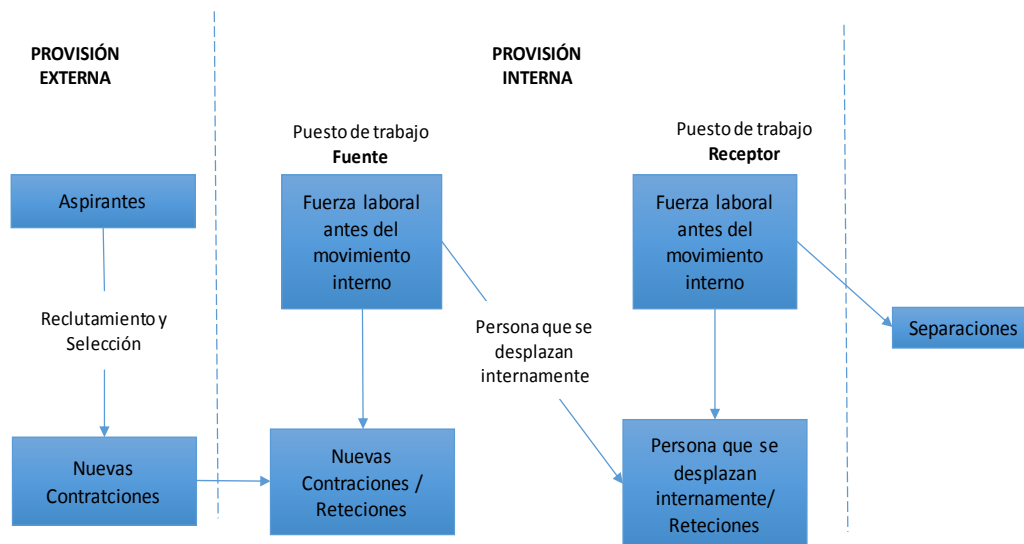
Después de los desplazamientos, la fuerza laboral retenida del puesto receptor es una mezcla de los movimientos internos y las retenciones.

A diferencia las vacantes del puesto de trabajo fuente se ocupan por medio del reclutamiento y la selección externa, donde la fuerza laboral será una mezcla de las nuevas contrataciones y en algunos casos retención.

Para comprender mejor lo que se expone anteriormente se muestra a continuación de forma esquematizada el papel que juega el movimiento interno del empleado en el proceso de provisión.

FIGURA N° 7

¿Cómo se ajusta el movimiento interno al proceso de provisión de personal?



Fuente: Milcovich, George T, Dirección y administración de recursos humanos

4. PLANIFICACIÓN DE CARRERA

La ausencia definitiva de alguna persona de la dirección intermedia o de la alta dirección por jubilación, cambio de empresa, dinero, clientes, entre otros, puede hacer un daño a la organización, de forma que, en ocasiones, se intenta minimizar estos costos teniendo preparado el reemplazo apropiado para un puesto determinado. El plan estructurado que ayuda a evitar que se produzcan este tipo de situaciones se llama planificación de carrera y tiene cuatro etapas, las cuales son:

- ✓ *Investigar en base de datos:* Determinar los empleados aptos para el puesto en cuestión, tomando en cuenta su formación o experiencia verificando si cumplen con los requerimientos suficientes para asumir el cargo con responsabilidad.

- ✓ *Evaluar su potencial:* Es necesario, que el postulante muestre a la gerencia encargada tres documentos importantes la evaluación del rendimiento; los conocimientos necesarios y presentar recomendaciones.
- ✓ *Creación de plan individual de formación.*
- ✓ *Establecer el plan de sucesión individual o plan de carrera de cada colaborador.*

5. ETAPAS DE PLAN DE CARRERA

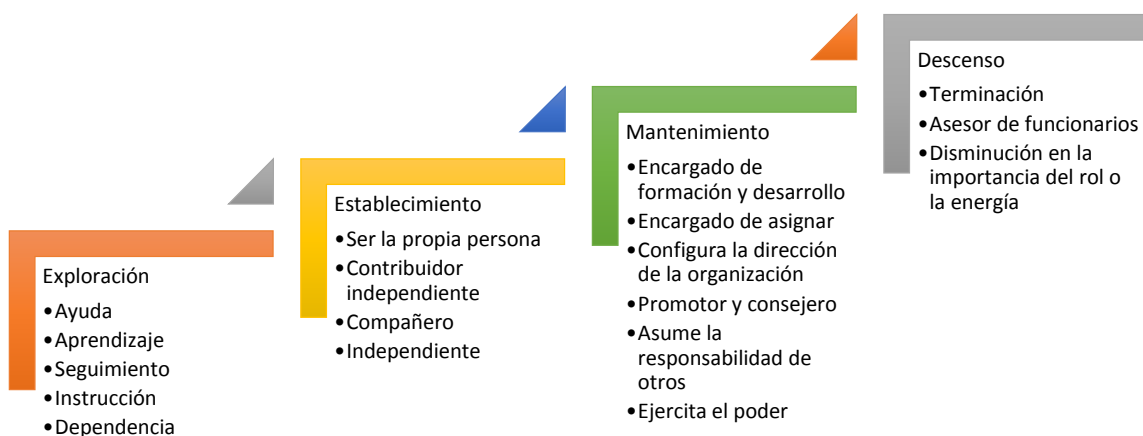
Las etapas de desarrollo reflejan la experiencia en el área laboral de una persona. Para fines de investigación se han sugerido cuatro etapas que son las siguientes:

- ✓ *Exploración:* El colaborador identifica las actividades, intenta desempeñar diferentes roles de trabajo, define sus intereses y construye las habilidades por medio de la formación.
 - ✓ *Estabilidad:* El talento humano negocia de manera exitosa el proceso de reclutamiento para el empleo permanente. En esta etapa el colaborador aprende sus propias capacidades, así como las de la organización y los compañeros de trabajo, mediante intercambios de información.
 - ✓ *Mantenimiento:* El colaborador se convierte en un miembro importante de la organización y recibe tareas con mayor responsabilidad. La compañía depende del conocimiento y la experiencia acumulada por parte del capital humano y a su vez se convierte en mentor para las nuevas contrataciones.
-

- ✓ *Descenso*: Se caracteriza por considerar el momento en que disminuye la participación y la influencia en el trabajo. En esta etapa surge la preparación para la jubilación.

FIGURA N° 8

Etapas y Aspectos de Plan de carrera.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

6. PASOS PARA REALIZAR UN PLAN DE CARRERA²²

La planificación de carreras se basa en precisar la situación futura a la que pretende llegar un colaborador, en donde la organización debe elaborar una ruta de forma eficiente sobre las acciones de desarrollo en las que se apoyen los avances que se produzcan; en consecuencia, es necesario realizar una serie de pasos los cuales se detallan a continuación:

1. *Conocer las metas personales y profesionales del capital humano dentro de una organización*: Se concede a los colaboradores poder expresar nuevas ideas, que sean de beneficio para ambas partes.

²² Alles Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias", Editorial Granica. Argentina, 3era Edición. 2002

2. *Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización:* Una vez han sido expresados las aspiraciones, metas y objetivos de los colaboradores, corresponde a la organización conciliar estas opiniones con la filosofía empresarial, y poder obtener así una propuesta que beneficie a ambas partes.
3. *Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa:* Es importante conocer cuáles son los puestos que permiten con mayor facilidad la sucesión en puestos superiores; a su vez provoca que el capital humano sea motivado con la posibilidad de superarse o ascender dentro de la organización.
4. *Diseñar las rutas de carrera en la organización:* Una vez se han identificado los puestos clave, corresponde determinar la mejor ruta de carrera.
5. *Orientar el Plan de Carrera hacia objetivos y metas reales:* Al momento de formular el plan, es importante considerar que los objetivos deben estar entrelazados con la realidad de la organización y la que persigue el colaborador seleccionado.
6. *Comunicación de la existencia del Plan de Carrera dentro de la organización:* El departamento de recursos humanos, en colaboración con los jefes de cada área, dan a conocer la existencia del plan de carrera, verificando que todo el capital humano esté debidamente informado.

7. RUTAS PARA ELABORAR UN PLAN DE CARRERA

“Las rutas de carrera se constituyen en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el

desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere de igual manera valor para la organización”.²³

Existen cuatro tipos de rutas de carrera:

- ✓ *Ruta Tradicional de carrera:* El colaborador avanza verticalmente de forma ascendente en la organización hacia un puesto determinado, de esta forma el colaborador va escalando y adquiriendo la suficiente preparación y experiencia. La ventaja de esta ruta consiste en que es directa y clara, el talento humano conoce los puestos por los que tiene que escalar.
- ✓ *Ruta de carrera en Red:* Consiste en una combinación de una secuencia vertical con oportunidades horizontales. Se identifica la experiencia en alguno de los niveles y la necesidad de fortalecimiento laboral antes de pasar al siguiente nivel, de esta manera se puede ser más realista en cuanto a las oportunidades para el desarrollo de un colaborador en la empresa.
- ✓ *Ruta lateral:* A diferencia de las anteriores no genera aumento de sueldo o ascensos, pero el capital humano puede adquirir más valor dentro de la organización.
- ✓ *Ruta dual de carrera:* Es diseñada para los cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las organizaciones. Brinda la posibilidad de hacer aportes significativos sin tener que convertirse necesariamente en gerentes. Así mismo, permite tener gerentes calificados sin ser expertos en conocimientos técnicos y a la vez se conservan los colaboradores competentes en los puestos.

²³ Mondy, W y Noe, R. Administración de recursos Humanos. México: Prentice– Hall Hispanoamérica, (1997)

8. CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLAN DE CARRERA²⁴

Los criterios para la formulación de un Plan de Carrera pueden ser vistos desde dos perspectivas diferentes, las que se describen a continuación:

a) Desde el punto de vista del colaborador

El papel que el capital humano juega dentro del Plan de Carrera, es el de adquirir un verdadero compromiso y aprovechar al máximo las capacitaciones recibidas y realizar todos los esfuerzos que le permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos, para obtener un mejor desempeño. Por ello al momento de formular un Plan de Carrera se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ El talento humano debe tener claros sus objetivos y aspiraciones.
- ✓ Conocer hasta donde pueden llegar dentro de la organización.
- ✓ Identificar si existe la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridos.
- ✓ El talento humano debe estar satisfecho con la remuneración que recibe por su trabajo.

b) Desde el punto de vista de la organización:

Juega un papel importante en la formulación del plan de carrera, permite ayudar a que los colaboradores se desarrollen profesionalmente, se realiza a través del Departamento de Recursos Humanos, sin embargo la elaboración

²⁴ Milkovich, George T, Dirección y Administración de Recursos Humano, 6ª Edición, McGraw-Hill, México 1994

del plan no solo es responsabilidad de dicha área, sino de todas las partes involucradas y debe tomarse en cuenta lo que se presenta a continuación:

- ✓ La participación de los altos ejecutivos.
- ✓ La participación de los gerentes o jefes de áreas.
- ✓ El departamento de recursos humanos deberá considerar aspectos que incidan en la planeación de carrera del talento humano
- ✓ Valorar el desempeño laboral de los colaboradores para brindar ascensos en la organización.

9. ESTRUCTURA DE PLAN DE CARRERA

a) Definición de los objetivos del plan.

Uno de los primeros pasos de la estructura del Plan de Carrera es la formulación de objetivos, los cuales deben ser establecidos por los ejecutivos de la organización, basándose en las expectativas del capital humano.

Para establecer estos objetivos es recomendable responder ciertas interrogantes que ayudarán a definirlos, las cuales son:

- ✓ ¿Qué se espera obtener con la aplicación del Plan de Carrera?
 - ✓ ¿Qué relaciones debe tener el Plan de Carrera con otros elementos de las políticas de la organización?
 - ✓ ¿Cuál es el grado de involucramiento que se pretende de la alta dirección?
 - ✓ ¿Qué posibles barreras existirían en el diseño del Plan de Carrera?
-

- ✓ ¿Qué experiencias anteriores existen en este ámbito?
- ✓ ¿Qué aspectos claves de la cultura organizacional deben ser tomados en cuenta?

b) Identificación de puestos tipo por categoría profesionales

El objetivo de esta fase radica en identificar, las distintas categorías profesionales que existen en la empresa y los puestos correspondientes a cada una de ellas. Para ello es necesario realizar la documentación de los puestos, y posteriormente clasificarlos

c) Determinación de los requerimientos profesionales.

Determina los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los requerimientos profesionales y su actualización. Para ello es necesaria la realización de una serie de entrevistas con los encargados de cada área profesional. Posteriormente se presentan los requerimientos necesarios para su aprobación, dando como resultado el perfil deseado.

d) Diseño del mapa de carreras

El objetivo de ésta etapa es expresar gráficamente las rutas de desarrollo que el talento humano podría seguir en la empresa. Como punto de partida se toman las categorías profesionales existentes y los puestos, clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Dicha información se determina en las etapas anteriores.

Posteriormente se definen rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional.

e) Creación del Plan de Capacitación asociado a la carrera

Se identifican dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo para la promoción, determinando las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo profesionales, basándose en el conocimiento y experiencia del encargado clave en cada área.

f) Reclutamiento en la dirección de carrera

Se centra en el talento humano que persigue el desarrollo dentro de la organización, y sus objetivos personales convergen con los objetivos organizacionales, el proceso de atracción e identificación es continuo, las organizaciones mantienen registros de las características de sus colaboradores, dichos registros los utilizan para identificar a los candidatos potenciales. Para ello es necesario realizar una serie de métodos que permitan llamar la atención de los colaboradores hacia las vacantes.

Entre los métodos más utilizados para llamar la atención de los colaboradores están:

1. *Los avisos de puestos disponibles:* Se basa en informar a los colaboradores sobre las vacantes a través de anuncios y publicaciones al interior de la organización, por medio del correo institucional y tableros informativos, los cuales permiten dar a conocer el perfil de puestos, donde el candidato pueda aplicar a la plaza donde se considera calificado.

Un aviso de puestos debe contar con una serie de principios que sean útiles para una adecuada recepción de la información, entre los cuales están:

- ✓ Dar aviso de todas las oportunidades permanentes y de promoción.
-

- ✓ Notificar acerca de los puestos de trabajo en un periodo considerado antes de iniciar el reclutamiento.
 - ✓ Detallar claramente las reglas de elección.
 - ✓ Realizar una lista de generalidades y especificaciones del puesto.
2. *Inventario de habilidades*: Ayudan a los gerentes anticiparse a las necesidades futuras, respecto a habilidades, conocimientos y capacidades que requieran determinados puestos, lo cual se convierte en una herramienta fundamental para la provisión interna. Algunos beneficios son los siguientes:
- ✓ Permite evaluar con rapidez y precisión las capacidades disponibles en la organización.
 - ✓ Ayuda en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados del talento humano dentro de la organización.
 - ✓ Planifica la formación del capital humano futuro, los programas de desarrollo, reclutamiento y selección de nuevo talento.
3. *Planificación de reemplazo y la sucesión*: Consiste en que los ejecutivos superiores o gerentes revisen periódicamente a los supervisores y quienes se encuentran en una categoría inferior a fin de determinar dos o tres sustitutos para cada insuficiencia. Los objetivos principales de la planificación de reemplazo son los siguientes:
- ✓ Tener preparados en tiempo y conocimiento los sucesores necesarios para cubrir plazas que son consideradas vitales para la organización
 - ✓ Realizar adecuadamente la capacitación de los sucesores.
-

4. *La propuesta por supervisores:* Uno o más superiores del colaborador tiene el papel de identificar y nombrar a los empleados para las oportunidades internas de trabajo. Una herramienta útil en esta etapa son las valoraciones de desempeño.

g) Selección en la dirección de la carrera.

La selección interna se centra en los colaboradores existentes en la organización, permitiendo que el acceso de la información de los postulantes sea veraz y precisa. Sin embargo debe elegirse de manera cuidadosa pues los candidatos rechazados continuarán siendo parte de la organización.

Generalmente para realizar la selección se toman en consideración los siguientes aspectos:

1. *La antigüedad y desempeño anterior:* Los encargados del reclutamiento y selección estipulan a menudo que la antigüedad, por ser el factor más objetivo y evidente, tiene un papel clave en las decisiones de provisión interna. A su vez, el tiempo laborado en la organización puede no predecir el desempeño futuro.

Mantener las habilidades para evitar la obsolescencia, y mantener la motivación para producir, son dos aspectos de la formación que solo aumentarán conforme la antigüedad del talento humano.

2. *Experiencia:* Aun cuando, los colaboradores desarrollan siempre conocimientos, habilidades y características personales conforme progresan a través de diferentes cargos de trabajo, las organizaciones pueden agregar este proceso creando secuencias específicas de experiencias diseñadas para preparar a los colaboradores para puestos de trabajo futuros.
-

h) Separación y Retención en la Dirección de Carrera

La preocupación por la calidad de la fuerza laboral en los puestos de trabajo y el deseo de retenerlos, mientras que aún se fomenta la rotación del personal seleccionado, surgen diversos aspectos importantes en el desarrollo de carrera, entre ellas están:

1. *Carreras Estabilizadoras:* La rotación es muy útil para el desarrollo profesional, para el talento humano como para la organización; un problema delicado es mantener el compromiso y la productividad, pues permite a los colaboradores a largo plazo alcanzar los niveles más altos en su carrera, que conllevan a una estabilización laboral y personal.

La realización de tareas importantes para la organización ayuda a los colaboradores a superar las etapas de carrera posteriores, los puestos que desde un principio ofrecen competitividad aumentan la confianza en la capacidad para manejar nuevas dificultades.

2. *Progresiones de carreras Duales:* El talento humano puede avanzar con rapidez dentro de su habilidad técnica, pero alcanzan pronto un punto en donde un avance posterior requiere asumir más tareas de supervisión o dirección.

Sin embargo al forzar a los mejores elementos dentro de una organización a desempeñarse en otro puesto de trabajo con el fin de realizar un ascenso, pueden encontrarse que al efectuar el cambio muestran resistencia, debido a que se sienten cómodos en sus puestos de trabajo actuales.

Con el enfoque dual se demuestra de qué manera las decisiones de dirección responden tanto a las metas de los colaboradores como a las de la organización.

i) Implementación del plan

Se toma la decisión de rotar al colaborador y da inicio a la implementación del plan de carrera, dicha tarea es responsabilidad del departamento de recursos humanos.

j) Monitoreo, evaluación y replanteamiento

El proceso finaliza con el monitoreo de las actividades realizadas, luego se evalúan los resultados, comparándolas con los objetivos planteados, e incorporando la información obtenida en el proceso de planeamiento; de esta manera se podrá verificar el éxito del plan de carrera.

El trabajo de evaluación es tarea del colaborador y su jefe, mientras que el monitoreo y replanteamiento es trabajo del departamento del recursos humano.

Este proceso no sólo mejora la planificación del talento humano, sino que provee información sobre cómo mejorar las actividades de desarrollo.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO PROFESIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la presente investigación radica en determinar la situación actual del desarrollo y fortalecimiento profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; aportando una clara perspectiva de los procesos utilizados en la actualidad, y es posible definir todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes dentro de la institución, por lo tanto es viable tener una visión clara de lo que sucede en el

entorno interno y externo, y permite orientar a la organización a los objetivos planificados o bien reforzar el camino a ellos.

El presente diagnóstico pretende determinar la situación actual de los colaboradores en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la alcaldía, siendo esta la base para el diseño del plan para el desarrollo y fortalecimiento profesional de los colaboradores; a la vez será fundamental en el proceso de toma de decisiones, mejorar las políticas de la municipalidad y fomentar el involucramiento del departamento de Recursos Humanos en el entorno laboral de los empleados.

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Recolectar información que permita establecer un diagnóstico de la situación actual de los empleados en relación a la oportunidad de crecimiento profesional, dentro de la alcaldía municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los métodos e instrumentos a utilizar para la realización de la recolección de datos, dirigida a los empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.
 2. Interpretar los datos recopilados en forma gráfica los resultados obtenidos, por parte de los empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.
-

3. Establecer un diagnóstico de la situación actual partiendo de los datos adquiridos en la estudio de campo realizada en la alcaldía municipal de Cuscatancingo.

B. HIPÓTESIS

1. HIPÓTESIS GENERAL

El diseño de un plan de carrera administrativo permitió garantizar el desarrollo y fortalecimiento de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.

2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. La investigación de base teórica proporcionó la información necesaria para el diseño de un plan de carrera para el desarrollo y fortalecimiento profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.
 2. Con la ejecución de la investigación de campo fue posible conocer la situación actual de los empleados en relación a la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.
 3. La implementación de la propuesta de plan de carrera garantiza un crecimiento profesional para los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.
-

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

Para el desarrollo de la investigación es preciso hacer uso de métodos y técnicas que orientan la forma de recolectar, analizar y clasificar la información.

1. MÉTODO

La investigación se llevó a cabo por medio del método científico, se utilizaron procedimientos que permitieron descubrir las condiciones en que se presentan los sucesos, su verificación y análisis de la información obtenida.

a) Analítico

El beneficio de la utilización de este método, fue brindar una visualización clara del fenómeno en estudio realizado en la alcaldía municipal de Cuscatancingo; a su vez, permitió la interpretación de su comportamiento, brindando aspectos necesarios para los respectivos análisis.

b) Sintético

Partiendo del desglose de los elementos de manera individual por medio de las variables relacionadas a la investigación, ésta técnica permitió analizar y resumir la información obtenida en el estudio, dando como resultado datos oportunos y unificados.

2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, con el objetivo de especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier

fenómeno que se analice, describiendo las tendencias del grupo o la población en estudio.

3. TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño utilizado es el no experimental, de acuerdo a este tipo de estudio es imposible la manipulación deliberada de las variables, por lo que fue posible observar los fenómenos en su entorno natural.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se recolectó utilizando técnicas y herramientas que permitieron auxiliar la investigación en la realización del estudio, tabular e interpretar los datos obtenidos. Los instrumentos tomados en cuenta se muestran a continuación:

a) Técnicas

(1) Encuesta

En la investigación la encuesta fue dirigida al personal de la alcaldía, tomando como referencia los empleados que en su expediente laboral tienen contrato permanente, en su totalidad 326; con la finalidad de conocer la situación actual del desarrollo profesional dentro de la municipalidad.

Para la recolección de información se contó con la participación de todo el equipo de investigación.

(2) Entrevista

Se utilizó para obtener información precisa de forma verbal por parte de los niveles intermedios de la alcaldía, con esta técnica fue posible recopilar

respuestas concretas y útiles que permitieron aclarar dudas acerca de la investigación y orientó para ciertas situaciones que se dieron en el desarrollo de la investigación.

b) Instrumentos

(1) Cuestionario

Se estructuró con una serie de preguntas abiertas y cerradas, formuladas de manera cuidadosa y congruente a la información de los indicadores proporcionados.

La dinámica consistió en aplicar el cuestionario a 326 empleados con contratación permanente, distribuidos en cada nivel funcional de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo. Con el objetivo principal de obtener información y conocer las opiniones del talento humano de la municipalidad, lo que permitió la elaboración del diagnóstico de la situación actual del desarrollo profesional de los empleados. (Ver Anexo N°1.1 “Encuesta”)

(2) Guía de entrevista

La guía de entrevista se estructuró para recolectar información de forma directa con los siguientes gerentes y jefes: Gerente Administrativo, Gerente de Desarrollo Social y Económico, Jefa de Recursos Humanos. El instrumento se elaboró con preguntas claves que permitieron obtener la información necesaria sobre el desarrollo profesional del talento humano dentro de la alcaldía. (Ver Anexo N°1.2 “Guía de Entrevista”)

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de esta investigación fueron utilizadas las fuentes de información primaria y secundaria las cuales se detallan a continuación:

a) Primarias

La información primaria fue proporcionada por la Jefe del Departamento de Recursos Humanos y empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.

b) Secundarias

La información se obtuvo a través de documentos escritos que posee la alcaldía Municipal de Cuscatancingo, así también de datos externos provenientes de instituciones como universidades respecto a información establecida en trabajos de graduación; de igual manera se recurrió a libros, folletos, páginas web, entre otros.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en el área geográfica del municipio de Cuscatancingo departamento de San Salvador.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis para la realización de la investigación realizada están descritas como el objeto y unidades de estudio.

- ✓ **Objeto de estudio:** Alcaldía Municipal de Cuscatancingo
 - ✓ **Unidades de estudio:** Departamento de recursos humanos y empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.
-

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo

Para el progreso de la presente investigación el universo de estudio está compuesto por el personal de la alcaldía municipal de Cuscatancingo. En total son 360, tomando en cuenta también los empleados eventuales.

b) Población

La población considerada para el desarrollo de la investigación, fueron los empleados con plaza fija dentro de la alcaldía, en su totalidad son 326, de los cuales tres de estos son gerentes.

c) Muestra

Por medio de esta se efectuó la medición y la observación de las variables en estudio, dicha muestra fue calculada a través de la fórmula estadística.

(1) Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra fue determinada por medio de la fórmula estadística para población finita, considerando el número de empleados que tiene la alcaldía municipal de Cuscatancingo. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P	=	Probabilidad de éxito
Q	=	Probabilidad de fracaso
N	=	Población
E	=	Error permisible

Datos:

n	=	?	Tamaño de la muestra
Z	=	1,96	Representa el nivel de confianza del 95% lo que corresponde en la campana de Gauss o área bajo la curva normal de 1.96
P	=	0,5	Al ser una población finita se espera una probabilidad de éxito en la investigación de campo 50%
Q	=	0,5	La probabilidad de fracaso es de (1-p), que es igual 50%
N	=	323	Representa los/las empleados con plaza fija dentro de la alcaldía municipal de Cuscatancingo. Sin tomar en cuenta a los tres gerentes que serán entrevistados
E	=	0,1	El grupo determinó un margen de error del 10%

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 1 * 0.5 * 323}{(0.1)^2 (323 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416) * 1 * 0.5 * 323}{(0.01) (322) + (3.8416) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{310.2092}{3.22 + 0.960} = \frac{310.2092}{4.1804} = 74 \text{ Empleados con plaza fija}$$

d) Procesamiento de la información

Los datos obtenidos a través de la recolección de información, fueron procesados en la herramienta tecnológica Microsoft Excel, la cual permitió resumir los resultados por medio de tablas y gráficas para una mejor interpretación.

(1) Tabulación

Consistió básicamente en el recuento de los datos contenidos en el cuestionario, orientados a la obtención de resultados relativos al tema de estudio.

e) Interpretación de datos

Posterior al proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar la respectiva interpretación de la información y se efectuó por medio de gráficos.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Se presenta el análisis basado en la investigación de campo realizada en la alcaldía del municipio de Cuscatancingo, con el fin de identificar los procedimientos que se necesitan mejorar para el diseño de un plan de carrera administrativo.

1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

a) Inducción

Según la información recolectada, el departamento de recursos humanos es el encargado de brindar la inducción a los colaboradores cuando son contratados, generalmente es un proceso corto que proporciona la información general de la alcaldía, la ley de la ética gubernamental y los respectivos manuales de bienvenida.

Sin embargo, se constató por medio de los datos obtenidos, que los colaboradores operativos no recibieron inducción en el proceso de contratación.

El diagnóstico presentado anteriormente puede ser constatado en los siguientes resultados:

Anexo N°:2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Preguntas: 9
Anexo N°:3	“Entrevista: interpretación de respuestas obtenidas”. Preguntas: 12 – 14

b) Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y de selección dentro de la alcaldía, no es solo responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, también colabora y decide el comité de la carrera administrativa.

Es importante mencionar que la alcaldía utiliza el reclutamiento interno y externo, haciendo resaltar el valor de los empleados dentro de la institución.

El papel del departamento de Recursos Humanos es recibir y seleccionar los candidatos que pasan al siguiente nivel, para que posteriormente sean evaluados por el comité antes mencionado.

Lo planteado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°:3	“Entrevista: interpretación de repuestas obtenidas”. Preguntas: 1 – 8
------------	--

c) Entrenamiento

Es realizado por parte de las jefaturas, siempre con la coordinación del departamento de Recursos Humanos. De igual forma no es un proceso que dure mucho tiempo, según la información obtenida se realiza en promedio de 15 días.

El objetivo primordial es que el colaborador al ingresar a la institución, se adapte a las funciones asignadas, una herramienta útil es la buena comunicación entre jefes y colaboradores a su cargo.

Anexo N°: 3	“Entrevista: interpretación de repuestas obtenidas”. Preguntas: 19 – 22
-------------	--

d) Rotación de Puestos

Se confirmó que la rotación de puestos no se da con frecuencia, y los ascensos realizados son principalmente por promociones, de igual manera, se constató que gran parte de la población encuestada permanecen en los mismos puestos desde su contratación; a la vez, se verificó que las rotaciones de puestos y ascensos se han realizado con éxito.

El diagnóstico acerca de la gestión del talento humano presentado anteriormente, se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°:3	“Entrevista: interpretación de repuestas obtenidas”. Preguntas: 15 – 17
------------	--

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de la alcaldía del municipio de Cuscatancingo está constituida por visión, misión, valores y organigrama; sin embargo, no fue posible visualizarlos por ningún área de la alcaldía, ocasionando que no se familiaricen y desconozcan hasta cierto punto estos importantes elementos. El único lugar en el que los empleados pueden conocer un poco más acerca de los aspectos antes mencionados es visitando la página web de la institución.

La misión y visión no se encontró en ningún distintivo de la alcaldía, y aunque gran parte de los colaboradores mencionaron que si es de su conocimiento, al momento que se solicitó redactar el contenido textual, sus respuestas no fueron correctas, lo que indica desconocimiento y un posible desinterés.

En cuanto a los valores institucionales, los encuestados demostraron un alto grado de confusión, la mayoría conocen que existen dicho valores, sin embargo cuando se solicitó mencionarlos solo fueron capaces de escribir por lo menos dos respuestas correctas, los demás son considerados valores en general; por otra parte, otros contestaron desconocerlos. Esta es otra de las deficiencias que los empleados muestran como consecuencia de la desinformación.

Al igual que los otros componentes de la cultura organizacional, el conocimiento del organigrama no muestra resultados diferentes, muchos determinaron que si conocen la estructura organizativa, sin embargo en preguntas relacionadas al tema demuestran lo contrario.

Cabe resaltar que aunque la carencia de conocimiento con respecto a la cultura organizacional en la alcaldía es latente, existe interés por parte del

departamento de Recursos Humanos para mejorar estos puntos, conocen la importancia sobre la identificación que debe tener el capital humano con la organización.

El diagnóstico presentado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°: 2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Preguntas: 5– 8
-------------	--

3. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

En cuanto a la capacitación y formación, se comprobó la existencia de un plan bianual por parte del departamento de recursos humanos, logrando capacitar a 133 empleados al año, sin embargo este se ve limitado por cuestiones financieras y también dependen del apoyo que reciben por parte de INSAFORP y otras instituciones, como universidades y entes dedicadas a este servicio. Adicionalmente la alcaldía no cuenta con una política de formación establecida.

A pesar de lo antes mencionado, los colaboradores encuestados en su mayoría, afirman haber sido capacitados a lo largo de la prestación de sus servicios laborales a la alcaldía.

Con base a los resultados obtenidos por parte de la población en estudio, se determinó que los periodos en los que los empleados son capacitados generalmente son trimestrales y anuales.

Las capacitaciones brindadas trimestralmente son de acuerdo a las necesidades existentes en determinado periodo, según comunicó el departamento de recursos humanos; por otra parte, las capacitaciones que son impartidas anualmente son dirigidas a colaboradores que pertenecen al área operativa de la alcaldía, información revelada por los encuestados.

Es importante mencionar que el departamento de recursos humanos en coordinación con el alcalde conoce la trascendencia de las capacitaciones impartidas al personal, según la entrevista realizada los niveles intermedios gerenciales de la municipalidad están buscando nuevas formas de recaudación de fondos, que vayan dirigidos únicamente a satisfacer necesidades de capacitación. Un punto a favor para el departamento de recursos humanos es que la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que dicho proceso les ayudó a mejorar las funciones de su puesto de trabajo.

El diagnóstico presentado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°:2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Preguntas: 9 – 14
Anexo N°:3	“Entrevista: interpretación de respuestas obtenidas”. Preguntas: 23 – 29

4. DESARROLLO

Siendo el desarrollo la parte focal de la investigación y además la base para la creación de un plan de carrera administrativo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

a) Desempeño Laboral

Es realizado anualmente a todos los colaboradores por parte de la jefatura del área a la que pertenecen, dicho proceso tiene una duración de aproximadamente diez días.

Es necesario mencionar que la opinión de los colaboradores es de vital importancia para el departamento de Recursos Humanos, en este proceso también son sometidos a una autoevaluación.

El diagnóstico presentado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°: 3	“Entrevista: interpretación de respuestas obtenidas”. Preguntas: 34 – 37
-------------	---

b) Estabilidad laboral

Para los empleados de la alcaldía existe estabilidad laboral, se sienten satisfechos con el trabajo realizado y están interesados en seguir creciendo dentro de la institución.

El diagnóstico presentado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°: 2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Pregunta: 15 – 16
-------------	--

c) Ascensos

Existe desconocimiento general de cómo se dan los ascensos dentro de la alcaldía, siendo este punto sensible para los colaboradores encuestados que demostraron su descontento en relación al tema, sus respuestas van dirigidas a que dicho proceso se da por cuestiones políticas o por simpatía.

Caso contrario lo que manifestó el departamento de recursos humanos, según el área entrevistada afirmó que existe un proceso de ascenso y que se toman en cuenta capacidades, destrezas, habilidades y desempeño.

El diagnóstico presentado anteriormente se basa en los siguientes resultados:

Anexo N°:2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Preguntas: 19 – 22
------------	---

d) Rutas de carrera

Al inicio del cuestionario se solicitó a los colaboradores mencionar si conocían la estructura organizativa de la alcaldía, lo cual afirmaron en su gran mayoría.

Teniendo en consideración lo anterior, es un poco contradictorio, porque los empleados que afirmaron conocer la estructura organizativa, desconocen los puestos a los cuales pueden focalizar una carrera dentro de la alcaldía.

Una debilidad que presenta la municipalidad en cuanto a su organigrama, es que no se encuentra debidamente ordenado para que sea más fácil la comprensión de los colaboradores.

Todo lo antes planteado se fundamentó en los siguientes datos obtenidos en la recolección de información:

Anexo N°:2	“Encuesta: tabulación e interpretación de la recolección de datos”. Preguntas: 15 – 22
Anexo N°:3	“Entrevista: interpretación de respuestas obtenidas”. Preguntas: 30 – 33

E. ALCANCES Y LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCES

- ✓ Desde el inicio de la investigación, se estableció contacto con la Licda. Carolina Meléndez (jefa del Departamento de Recursos humanos), quien coordinó las visitas a las instalaciones y ha brindado información necesaria, la cual ha sido indispensable para el desarrollo de la investigación de campo dentro de la alcaldía.
- ✓ Se contó con el tiempo necesario para el desarrollo de las encuestas y entrevistas.

- ✓ Se permitió el acceso a las instalaciones de la alcaldía, esto gracias a la atención brindada por parte de la jefa del departamento de Recursos Humanos y la Gerente de Desarrollo social y económico.
- ✓ La información recolectada a través del cuestionario y entrevistas se realizó con la participación de jefes, colaboradores administrativos, técnicos y operativos.

2. LIMITACIONES

- ✓ Cuando se solicitó al capital humano a colaborar con las encuestas, se notó cierta preocupación y desconfianza en el proceso, sobre su confidencialidad.
- ✓ En ciertos casos, existieron unidades que no colaboraron con las encuestas, consideraron que la carga laboral no les permitía realizar otras actividades a las que tenían asignadas.
- ✓ Al momento de realizar la recolección de datos, la mayoría de personal operativo se encontraba fuera de las oficinas, y fue necesario realizar una segunda visita para que la información se logre según la proyectada.
- ✓ No se logró entrevistar al Gerente General.

F. CONCLUSIONES

En la investigación de campo desarrollada en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, apoyada por las encuestas y entrevistas efectuadas al capital humano y jefaturas, se determinan las siguientes conclusiones:

1. El departamento de Recursos humanos brinda la información general sobre la filosofía de la institución, sin embargo los colaboradores no muestran interés por conocer a profundidad su contenido.
2. Los colaboradores no se familiarizan con la estructura organizativa de la Alcaldía, por tanto desconocen los puestos a los que pueden ascender.
3. Los ascensos realizados dentro de la alcaldía han sido por promociones, en cuanto a la rotación de puestos no se ha dado con frecuencia; por lo tanto, el capital humano permanece en los mismos puestos de trabajo desde su contratación.
4. La alcaldía posee un plan de capacitaciones bianual, que se encuentra limitado por la asignación presupuestaria destinada para dicha actividad.
5. No existen políticas de Recursos Humanos enfocadas al desarrollo profesional de los colaboradores.
6. La alcaldía de Cuscatancingo, no posee un plan de carrera que permita desarrollar y fortalecer profesionalmente al capital humano.

G. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al departamento de Recursos Humanos fomentar la filosofía organizacional a los colaboradores, para que se sientan identificados con la institución y realicen sus actividades de manera más eficiente.
 2. Restructurar el organigrama, de modo que sea de fácil comprensión a los colaboradores y les permita identificar las autoridades pertinentes, conocer el nivel jerárquico al que pertenecen y conocer los puestos a los cuales pueden ascender.
-

3. En cuanto a los ascensos, se propone hacer cumplir lo que las leyes y reglamentos internos estipulan, también se insta a considerar a todos aquellos colaboradores aptos en cuanto a conocimientos, experiencia y antigüedad.
 4. Debido a que el programa de capacitaciones se ve limitado presupuestariamente, se recomienda crear un plan de capacitación enfocado al crecimiento profesional de los colaboradores, lo cual permitirá tener personal más competente que simplificará los procesos y procedimientos, y mejorará la calidad en los servicios que brinda la municipalidad.
 5. Elaborar estrategias orientadas a la consecución de un equipo más cualificado y con gran vocación de servicio; por lo tanto, se sugiere la creación de políticas de desarrollo profesional dirigidas a su personal.
 6. Crear e implementar un Plan de Carrera para desarrollar y fortalecer profesionalmente al capital humano, el cual debe adaptarse a las diferentes unidades de la municipalidad.
-

**CAPÍTULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CARRERA
ADMINISTRATIVO, PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO
PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO.**

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan de desarrollo que proporcione crecimiento profesional para los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Promover el crecimiento profesional que permita la retención adecuada del talento humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.
2. Brindar las herramientas necesarias al Departamento de Recursos Humano, que sirvan de guía para la implementación del plan de carrera dentro de la Municipalidad.
3. Otorgar a los colaboradores un plan de carrera que permita incentivar a la mejora continua a través de la superación personal y profesional dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Para fortalecer profesionalmente al capital humano de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo, se presenta la creación de una propuesta para el crecimiento dentro de la municipalidad, se basa en diseñar un plan de carrera

administrativo, cuyo objetivo primordial es brindar los fundamentos necesarios para la planificación del desarrollo de los colaboradores, mediante la guía, el acompañamiento y entrenamiento adecuado.

Con la implementación de dicho plan se dará el cumplimiento mutuo de objetivos institucionales y personales de cada colaborador; en la ejecución, será necesario el uso de los siguientes recursos: humanos, tiempo, tecnológicos y financieros; quedando a criterio del Departamento de Recursos Humanos la utilización de estos.

En la propuesta será fundamental el apoyo de políticas formativas y con enfoque al desarrollo profesional, para lo cual será necesaria la elaboración de las mismas.

Asimismo, servirá a la alcaldía para transmitir a sus colaboradores de manera clara las líneas de carrera a las que pueden aplicar, y a la vez les permita generar movimientos internos mediante promociones y ascensos, que dará como resultado, generar nuevas oportunidades de aprendizaje y motivación para el capital humano.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del diseño de plan de carrera administrativo es producto de las necesidades de superación profesional del capital humano dentro de la municipalidad, y contribuirá a tener personal más preparado profesionalmente e idóneo, que favorecerá al cumplimiento de los objetivos Institucionales de manera eficiente.

El plan de carrera administrativa está dirigido a los siguientes niveles funcionales:

a. Nivel de Dirección

- b. Nivel Administrativo
- c. Nivel Técnico
- d. Nivel Operativo

D. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El plan de carrera administrativa tiene como objetivo apoyar la gestión de recursos humanos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo, que permita desarrollar una fuerza laboral con grandes posibilidades de ascenso, el cual se fundamenta en la colocación de los colaboradores en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarles la oportunidad de desarrollar las competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias, exigidas en las diferentes áreas de la municipalidad.

La propuesta tiene como finalidad generar en los colaboradores, la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando y aprovechando de mejor manera las herramientas que la institución les provea, para cumplir con sus expectativas y lograr lo que deseen a nivel profesional internamente.

En el contenido de la propuesta, se detallan políticas de formación y el plan de carrera para el desarrollo profesional dentro de la institución; asimismo, se muestran los ámbitos de aplicación debidamente sustentados por una serie de herramientas que hará posible su materialización y posterior ejecución.

E. PROPUESTA DE POLÍTICA DE FORMACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO.

El Artículo N°1 de la ley de la carrera administrativa establece lo siguiente: “El objetivo de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el fortalecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslado. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleados de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole”. Se presenta la siguiente propuesta política de formación.

Servirá de apoyo para la elaboración del plan de carrera que será aplicado en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, y su enfoque principal se basa en el desarrollo del capital humano, en la que se encuentran las necesidades prioritarias de los colaboradores de dicha institución. Está constituida por cuatro aspectos fundamentales que son: *Evaluación del desempeño, Rotación de puestos y Plan de desarrollo profesional.*

Podrá ser aplicada por las unidades ejecutoras de los programas de formación en todas las áreas de Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, con la finalidad de atender las necesidades de corto, mediano y largo plazo de formación para el desarrollo del talento humano.

Tienen como objetivo primordial que los colaboradores sean promovidos, y se materialice con un plan de formación, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades.

La alcaldía brindará formación a su capital humano, para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades que requiere en la realización de sus actividades; asimismo, en la implementación de nuevas tecnologías, de esta forma podrán disminuir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar sus competencias.

La formación servirá para crear un clima organizacional que mejore la satisfacción entre su capital humano, fomentando una actitud positiva hacia su trabajo y estimulando el espíritu de trabajo en equipo.

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es responsabilidad del jefe inmediato, llevar un registro de la evaluación de desempeño del capital humano a su cargo, para que al ejecutar la siguiente evaluación se tenga en cuenta las actuaciones del colaborador durante el período inmediato anterior. De igual manera, los resultados deberán notificarse al personal evaluado

Serán realizadas una vez al año²⁵, y su planificación, organización y seguimiento son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

2. ROTACIÓN DE PUESTOS

La rotación de puestos de trabajo en la municipalidad, deberá establecerse en forma sistemática con tareas o funciones afines, con el propósito de ampliar los conocimientos y minimizar errores, se llevará a cabo cuando la naturaleza de las funciones y las disposiciones técnicas lo permitan.

²⁵ Según el “Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo” en el art. 83 se debe realiza bianualmente, sin embargo con base a la investigación de campo no es factible, por ello se recomienda realizarla anualmente.

3. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos establecer planes de desarrollo para todos los colaboradores dentro de la alcaldía.

Todo colaborador que posea un año ininterrumpido laborando para la municipalidad, tendrá derecho a un plan de desarrollo profesional de manera individual dentro de la misma, donde converjan los objetivos personales con los institucionales.

Los planes de carrera serán revisados junto a la evaluación de desempeño del periodo al que corresponda, para conocer las aptitudes adquiridas y la experiencia ganada en el nuevo cargo.

Pasado un año y posterior a la revisión del plan de carrera inicial, se deberá retomar nuevamente para ascender al siguiente nivel de desarrollo, y será necesario realizar entrevistas con los involucrados para conocer el rumbo a seguir.

F. PROPUESTA DE PLAN DE CARRERA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El plan de carrera administrativa está destinado para el desarrollo profesional del capital humano de la alcaldía municipal de Cuscatancingo, el cual está dividido funcionalmente según a lo establecido en el artículo N°5, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales son niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo.

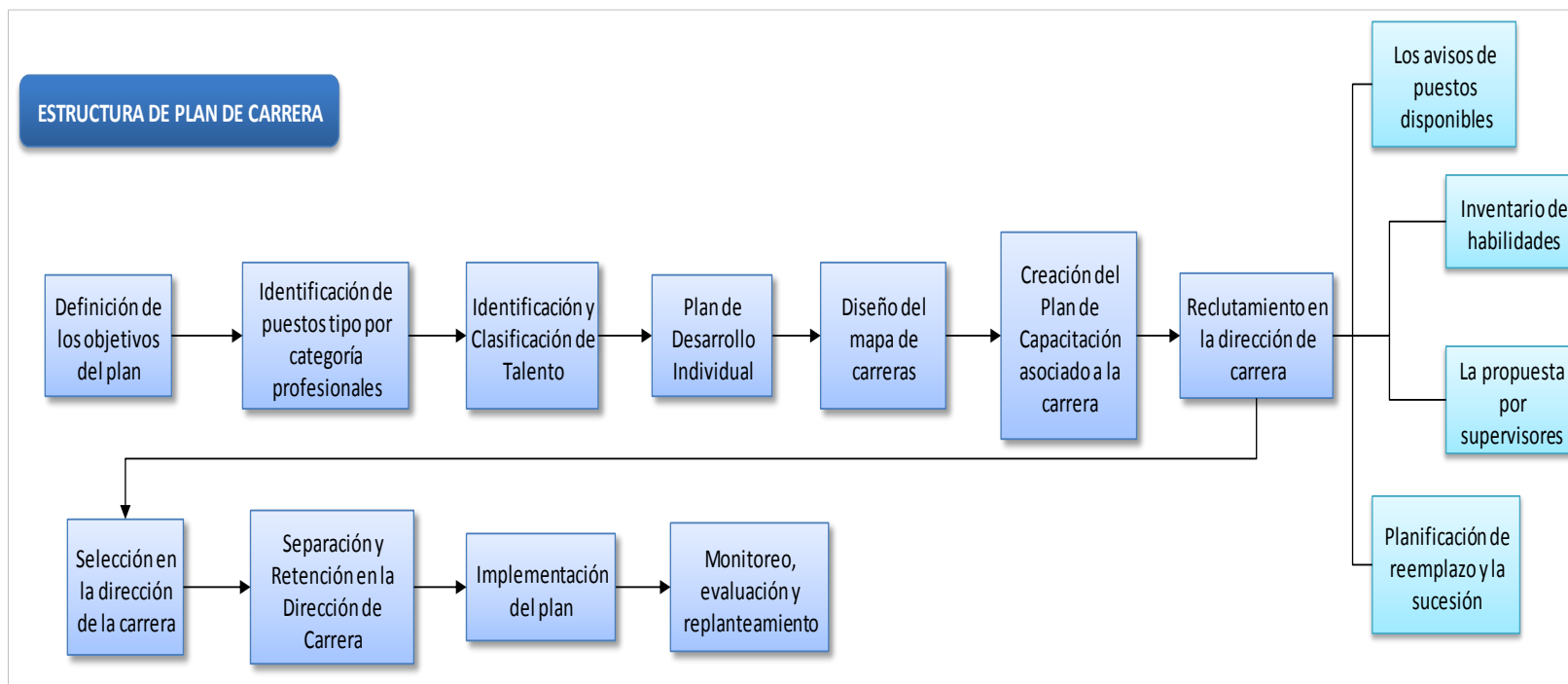
2. LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONARÁ EL PLAN DE CARRERA ADMINISTRATIVA.

- a. Contar con personal preparado para realizar actividades que requieran conocimientos.
- b. Fomentar interés de crecer profesionalmente.
- c. Alcanzar puestos de mayor jerarquía y remuneración.
- d. Desarrollar al capital humano por medio de ascensos.
- e. Ayudar a la alcaldía a retener el talento humano, el cual proveerá oportunidades de desarrollo.
- f. Dar imagen positiva de la Municipalidad, ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de su talento humano.
- g. Permite coordinar las estrategias generales de la organización con las necesidades del capital humano.

3. PROYECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Esta es la primera fase para la creación de un plan de desarrollo profesional, su importancia radica en que prevé las necesidades existentes de personal dentro de la institución, brindando colaboradores aptos en cada puesto de trabajo. En la alcaldía de Cuscatancingo el departamento de recursos humanos deberá hacer cumplir con anterior planteado, haciendo cumplir los reglamentos internos y con las leyes que la regulan.

4. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA ADMINISTRATIVO.



El plan de carrera será un elemento que el talento humano tomará en cuenta al comparar las ofertas de trabajo que se les presenten, contribuyendo así a la retención de personal en la institución. A la vez, permitirá identificar las competencias que necesitarán desarrollar los colaboradores para crecer dentro de la municipalidad, permitiendo con ello que los puestos sean ocupados por el personal indicado

a) Objetivos del plan de carrera profesional

Entre los principales objetivos que se persiguen para la creación de un plan de carrera profesional dentro de la alcaldía de Cuscatancingo están los siguientes:

- a. Validar el compromiso de la municipalidad en la creación de oportunidades para los colaboradores dentro de la alcaldía del municipio de Cuscatancingo.
- b. Lograr una conexión entre las diferentes políticas existentes de gestión de talento humano dentro de la alcaldía, y la creación de oportunidades de retención del mismo.
- c. Coordinar de manera efectiva el involucramiento de las jefaturas de los diferentes departamentos de la alcaldía, para que el proceso de crecimiento profesional sea bien recibido por los colaboradores que se encuentren bajo su cargo.
- d. Fomentar por medio del departamento de Recursos Humanos la importancia de conocer la cultura organizacional, principalmente saber el contenido del organigrama.
- e. Promover la retención del talento humano dentro de la alcaldía de Cuscatancingo, principalmente para los cargos claves dentro de la municipalidad.

b) Identificación de puestos por categoría profesionales

Según el estudio de campo realizado en la municipalidad existen cuatro categorías profesionales, estas a su vez se encuentran reglamentadas en la

Ley de la Carrera Administrativa. A continuación se presentan dicha clasificación:

FIGURA N° 1 Categorías Profesionales dentro de la Alcaldía



Fuente: Ley de la Carrera Administrativa, Cap. I, Art. 5 - 9

c) Identificación y clasificación del talento.

La principal finalidad de esta fase es determinar las herramientas que se van a utilizar y, definir los factores para establecer el potencial real de las personas de la municipalidad. Con el fin de recolectar datos personales y profesionales, y la formación en relación al puesto que ocupan actualmente; también, las necesidades de capacitación en los puestos de mayor nivel a los cuales pretenden ascender. (Ver anexo N° 5 “Perfiles de puestos”)

d) Desarrollo individual dentro de la carrera

En esta fase se definen de forma general la oportunidad de crecimiento dentro de la alcaldía, implementación y desarrollo de los planes de carrera

individualizados. Asimismo es creado junto al colaborador con el objetivo principal de que asegure el correcto funcionamiento y éxito del mismo.

Para cada plan de carrera se indicarán las personas responsables del mismo, competencia a desarrollar, actividades a realizar y todas las acciones que se determinen.

Las principales tareas a realizar en esta etapa se concentran de la siguiente forma:

Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Dará apoyo técnico, aportará instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el plan funciona tal y como se ha definido.
- ✓ Sensibilizará, formará y adiestrará a la línea de mando implicada.

Jefaturas:

- ✓ Aplicarán el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.
- ✓ Actuará como entrenadores efectivos.
- ✓ Formará y desarrollará al capital humano elegido en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.

Colaboradores:

- ✓ Deberán asistir a las actividades formativas programadas.
 - ✓ Desarrollarán en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.
-

En esta fase, se pretende lograr compromiso por parte del personal involucrado. La municipalidad facilitará la ayuda necesaria para garantizar su desarrollo y crecimiento, pero las personas deberán realizar todas las tareas determinadas dentro del plan. Las técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) **Formación:** Encaminada a proporcionar a la persona las acciones formativas y lograr una mayor adecuación al puesto de trabajo, irá directamente orientada a potenciar los conocimientos o habilidades que necesitan mejorar o desarrollar.
- b) **Coaching:** Se llevará a cabo el desarrollo personal y profesional del talento humano, a través de su actividad diaria. Mediante esta técnica, los colaboradores aprenderán a detectar obstáculos, resolver problemas, mejorar las relaciones internas, animar a la superación personal y aumentar la productividad. El papel del jefe inmediato será estimular el desarrollo y aprendizaje de su equipo.

La herramienta a utilizar en esta etapa es el cuestionario de auto identificación de potenciales, cuyo objetivo primordial es conocer la opinión de los colaboradores acerca de sus conocimientos, competencias y cualidades que poseen, igualmente las que necesiten desarrollar o reforzar; permitiendo una valoración intrínseca de cada persona.

El departamento de Recursos Humanos deberá brindar un ambiente adecuado y de confianza, para que el colaborador responda de la manera más sincera posible, además hacer énfasis en la importancia que tiene esta etapa para lograr un desarrollo profesional dentro de la municipalidad.

A continuación se presentan dos formatos que ayudaran a recolectar información importante sobre el aspirante a un nuevo cargo.

✓ *Entrevista individual previa al inicio de plan de carrera.*

La entrevista individual será realizada por una persona asignada del departamento de Recursos Humanos, deberá explicar brevemente el objetivo de la misma, y responder todas las inquietudes que el entrevistado pueda tener.

El objetivo primordial es conocer los planes a futuro que el colaborador pretende alcanzar dentro de la municipal, es importante recalcar que el generalista de Recursos Humanos deberá comparar las respuestas obtenidas con el formato de autoevaluación, paso a seguir después de concluida la entrevista. De manera general la entrevista está constituida por los siguientes aspectos:

1. Aspectos Generales:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| a) Fecha de la entrevista | b) Nombre del colaborador |
| c) Cargo que desempeña | d) Jefe inmediato |

2. Intereses Propios:

Determinará la meta que persigue dentro del campo profesional el entrevistado, será posible conocer mediante el dialogo sus intereses y los requisitos que personalmente considera que debe de cumplir para el logro de planteado.

3. Planificación de logros:

El colaborador deberá analizar con determinación los objetivos y plazos para lograr metas profesiones, reconociendo los posibles obstáculos y la manera de resolverlos.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CUSCATANCINGO

DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS



FORMATO DE ENTREVISTA PREVIA A INICIO DE PLAN DE CARRERA

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Jefe Inmediato: _____

Meta profesional:		
Ingresos anuales deseados:		
Fecha orientativa deseable para alcanzar la posición:		
Aptitudes e intereses actuales:		
Requisitos:		
Planificación para el logro de una Meta profesional:	OBJETIVOS	PLAZO
Obstáculos y consideraciones:		
Cómo superar los obstáculos:		
Observaciones:		
	Sello de departamento	

✓ *Autoevaluación de Habilidades:*

El objetivo primordial de esta herramienta es que el colaborador brinde de manera oportuna una visualización clara de sus capacidades y ambiciones profesionales dentro de la municipalidad, aportando un punto clave para su desarrollo dentro de la misma.

El Formulario de autoevaluación de habilidades, está constituido por los siguientes aspectos:

1. Información general:

- a) Nombre del talento humano a auto evaluarse.
- b) Fecha de la autoevaluación.
- c) Cargo actual que ejerce la persona evaluada.
- d) Departamento al que pertenece el evaluado
- e) Nombre del jefe inmediato.

2. Contenido y evaluación.

El formato de autoevaluación contiene información que permite visualizar las habilidades que posee el capital humano y el desempeño en sus labores. Cada afirmación será sumada y cada negación se restará al total de la evaluación, el resultado será comparado con los criterios de evaluación y con los objetivos de cada departamento.

La comunicación de los resultados al capital humano es importante, permitirá corregir acciones e implementar mejoras en el desarrollo de sus actividades.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES



Fecha: _____

Nombre: _____
Cargo actual: _____
Departamento: _____
Jefe Inmediato: _____

N°	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	SI	NO
1	Cumple con oportunidad en función de estándares, ojetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.	7		
2	Asume la responsabilidad por sus resultados	7		
3	Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.	7		
4	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	7		
5	Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.	6		
6	Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	6		
7	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales.	6		
8	Aprende de la experiencia de otros y de la propia	6		
9	Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la Entidad.	6		
10	Aplica los conocimientos adquiridos a los retos que se presenten en el desarrollo del trabajo.	6		
11	Transmite información oportuna y objetiva.	6		
12	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	6		
13	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	6		
14	Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos.	6		
15	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	6		
16	Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.	6		
TOTAL		100		

CRÍTERIOS DE EVALUACIÓN

Calificación	Parámetros
< 60	Carece de conocimiento acerca de su puesto de trabajo
70 - 60	Está en proceso de aprendizaje
80 - 70	Difícilmente aplica sus conocimientos y habilidades sin supervisión ☒
90 - 80	Aplica sus conocimientos y logra buenos resultados.
95 - 90	Logra resultados sobresalientes.
100 - 95	Tiene la capacidad de trabajar y compartir conocimientos con otros.

e) Diseño rutas de carrera

El mapa de carreras se ha diseñado con rutas ascendentes de forma tal que cualquier puestos de trabajo tenga al menos una posibilidad de desplazamiento. Es necesario tomar en cuenta las categorías profesionales al que pertenece el colaborador al momento de diseñar el plan de desarrollo profesional de manera individual.

Otro aspecto importante para la creación del plan de carrera es el organigrama institucional, donde se representa gráficamente todos los puestos y niveles dentro de la municipalidad.

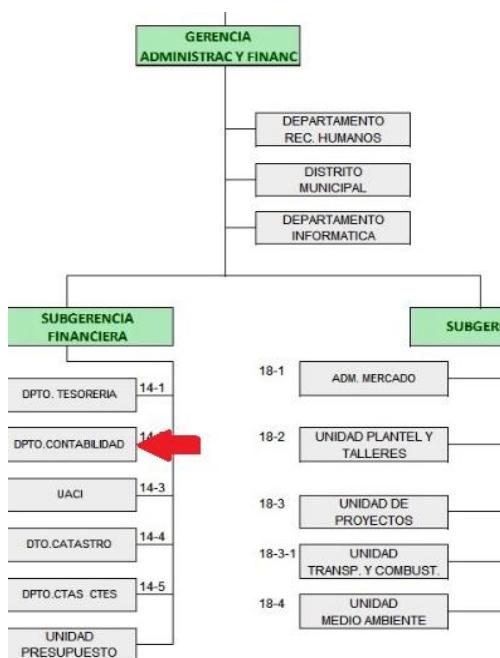
Tomando en cuenta los aspectos que han sido mencionados anteriormente, es posible expresar que se encuentran interrelacionados entre sí, y en conjunto se puede crear la ruta de carrera adecuada para cada colaborador.

Lo más recomendable es que las rutas tengan familiarización entre el puesto que ascenderán y el puesto que dejan, es por ello que se recomienda que sean creadas para cada departamento. (Ver Anexo N° 6 “Mapa de Ruta de Carrera por Departamento”).

Todo movimiento de personal hacia otro departamento dentro la municipalidad, si no existe un ascenso de nivel jerárquico se debe considerar como rotación de personal y no como crecimiento profesional.

Para una mejor comprensión en la creación de las rutas de carrera se

presenta a continuación la ruta de carrera para un auxiliar de tesorería, tomando en cuenta los aspectos antes mencionados.



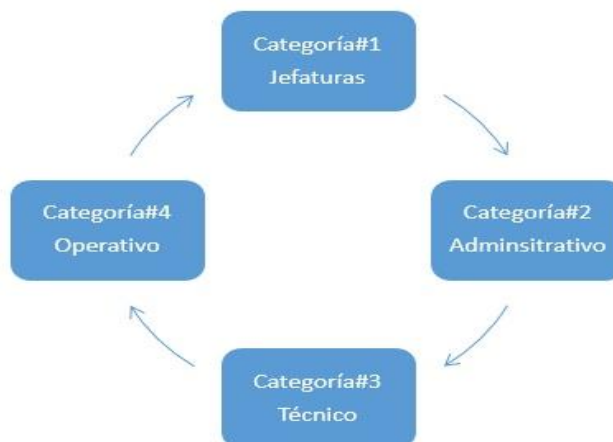
1er PASO: Identificar el nivel jerárquico al que pertenece.

Conocer el nivel jerárquico en el que está posicionado el colaborador actualmente dentro la institución, permitirá determinar los puestos o cargos a los que podrá ascender en un futuro. Asimismo permitirá una visión

clara del desarrollo que se espera tener.

2º PASO: Identificar la categoría a la que pertenece.

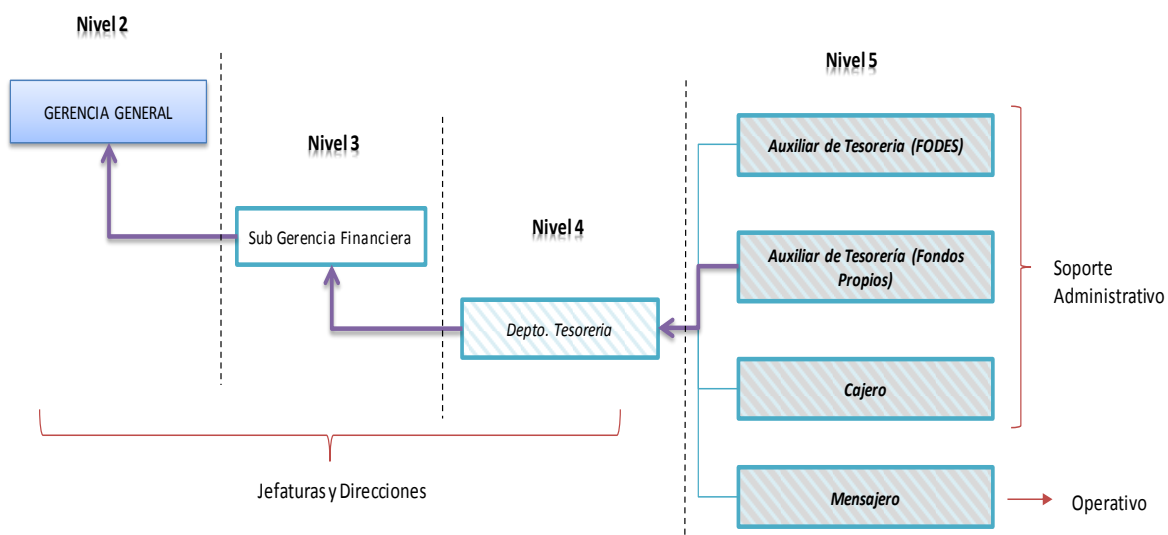
Determinar la categoría que se encuentra actualmente el colaborador es de gran relevancia para la creación de la ruta, se especifican los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que posee la persona en ascenso.



Al crear una carrera interna un punto clave es que ambas plazas que se encuentran en movimiento, tengan similitudes en las actividades que realizan, con el fin de que el proceso se realice con rapidez.

3^{er} PASO: Crear el diagrama de la ruta individual de carrera.

Conociendo los factores expuestos en los numerales anteriores se procede a diseñar el esquema de la ruta de carrera.



Es importante mencionar que es el mismo procedimiento para todos los departamentos y cargos dentro de la municipalidad.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los puestos de trabajo existentes dentro de la municipalidad junto al nivel jerárquico al que pertenece actualmente, se ha creado con la finalidad de concretar las posibles rutas de carreras dentro de la alcaldía de Cuscatancingo.

CUADRO N° 1 Distribución de puestos de trabajo por categoría y niveles jerárquicos

JEFATURA Y DIRECCIONES	NIVEL ORG	SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL ORG	TÉCNICO	NIVEL ORG	OPERATIVO	NIVEL ORG
Concejo Municipal	1	Secretario/a del Síndico/a Municipal	2	Técnico Auxiliar de Informática	4	Auxiliar de la Unidad de Comunicaciones	3
Síndico Municipal (Miembro de CM)	1	Auxiliar de Legalización de Inmuebles y Zonas Verdes	2	Técnico de Proyectos	5	Sargento	4
Regidor o Concejal	1	Encargado de Archivo	3	Promotor/a de la Unidad de Medio Ambiente	5	Agente	5
Coordinador de Comisión de Concejo	1	Unidad de Acceso a la Información Pública	2	Técnico/a Social Comunitario	5	Encargado/a de Servicios Generales (Distrito Municipal)	4
Síndico Municipal	1	Asistente/a de Alcalde/sa Municipal	2	Médico Consultante Comunitario I	5	Inspector de Catastro (Distrito Municipal)	4
Encargado de Unidad Contravencional y Observatorio	2	Promotor/a de Gestión y Cooperación	3	Médico Consultante Comunitario II	5	Notificador (Distrito Municipal)	4
Presidente de Comisión	1E ²⁶	Asistente/a Administrativa de la Gerencia General	3	Técnico Social de Salud	5	Auxiliar de Servicios Generales (Distrito Municipal)	4
Secretario/a de la Comisión	1E	Asistente/a Administrativa de la Gerencia de Desarrollo Social y Económico	3	Enfermero/a Polivalente	5	Motorista (Distrito Municipal)	4

²⁶ Nivel Organizacional 1 - Externo

Miembro de Comisión	1E	Auxiliar de Recursos Humanos	4	Técnico Social de Deportes	5	Mecánico de obra y banco (Distrito Municipal)	4
Secretario/a de la Concejo	2	Recepcionista (Distrito Municipal)	4	Técnico Social de la Juventud	5	Ordenanza (Distrito Municipal)	4
Secretario/a del Secretario/a Municipal	3	Asistente Administrativo de Catastro (Distrito Municipal)	4	Instructor de Valores	5	Mensajero	5
Auditor Interno	2	Administrador de Catastro (Distrito Municipal)	4	Instructor de Tecnología	5	Notificador (Cuentas Corriente)	5
Alcalde/sa Municipal	1	Auxiliar de Cuentas Corrientes (Distrito Municipal)	4	Técnico Social de Gestión de Riesgos y Prevención de Desastres	4	Inspector (Catastro)	5
Jefe/a de la Unidad de Comunicaciones	1	Cajero (Distrito Municipal)	4			Supervisor (Catastro)	5
Director del Cuerpo de Agentes Metropolitanos	2	Auxiliar de Tesorería (Control FODES)	5			Recolector de Impuestos	5
Sub Gerente del Cuerpo de Agentes Metropolitanos	3	Auxiliar de Tesorería (Fondos Propios)	5			Ordenanza (Admón. De Mercado)	5
Jefe/a de Gestión y Cooperación	2	Cajero (Tesorería)	5			Supervisor de Saneamiento Ambiental	5
Gerente General	2	Auxiliar Contable	5			Inspector de Saneamiento Ambiental	5
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	2	Auxiliar Administrativo UACI	5			Motorista (Saneamiento Ambiental)	5
Jefe/a de la Unidad de Recursos Humanos	2	Auxiliar de Cuentas Corrientes	5			Auxiliar de Saneamiento	5

					Ambiental	
Jefe/a de Distrito Municipal	3	Asistente Administrativo (Catastro)	5		Mecánico Automotriz	5
Jefe/a de Informática	3	Administrador de Mercado	4		Mecánico de Obra de Banco	5
Sub Gerente de Financiera	3	Secretario/a de Saneamiento Ambiental	5		Ordenanza (Plantel y Talleres)	5
Tesorero/a Municipal	4	Secretaria (Servicio Generales)	5		Ordenanza (Servicios Generales)	5
Jefe/a de Contabilidad	4	Auxiliar de Registro Familiar	5		Electricista (Servicios Generales)	5
Jefe/a de UACI	4	Asistente Administrativo (Desarrollo Social y Eco.)	4		Auxiliar de Cementerio	5
Jefa/a de Cuentas Corrientes	5	Secretaria de Unidad de Principios y Valores	4		Motorista (Unidad de Transporte)	5
Jefe/a de Catastro	4				Auxiliar de la Unidad de Medio Ambiente	5
Sub Gerente de Servicios	3				Ordenanza (Programa Social de Salud)	5
Jefe/a de Saneamiento Ambiental	4				Entrenador de Fútbol	5
Encargado/a de Plantel y Talleres	4				Auxiliar de Deportes	5
Encargado de Servicios Generales	4				Maestro	6
Jefe/a de Proyecto	4				Instructor de Banda de Paz	5

Jefe/a Registro Familiar	4					Ordenanza (Departamento de Educación)	5
Administrador de Cementerio	4					Auxiliar de Electricista	6
Administrador/a de Unidad de Transporte	4						
Encargado de Bodega	4						
Jefe/a Unidad de Medio Ambiente	4						
Jefe de Desarrollo Económico	3						
Coordinador/a de Programa Social de Desarrollo Humano	4						
Coordinador/a del Programa Social de la Salud	4						
Coordinador/a del Programa Social de Deportes, Niñez y Juventud	4						
Administrador/a de la Casa de la Niñez y Juventud	5						
Administrador/a de la Casa de la Unidad Municipal de la Mujer	3						
Jefe/a de Unidad de Principios y Valores	3						

Coordinador/a de Educación	3						
Director	4						
Subdirector	5						
Coordinador/a del Programa de Emprendedurismo Social y Económico	3						
Coordinador/a de Unidad de Riesgos y Prevención de Desastres	3						

Fuente: Manual de descriptor de puestos de trabajo de la municipalidad de Cuscatancingo.

f) Programas de Capacitación asociado a la Carrera.

El plan de capacitación es primordial que tenga un enfoque al crecimiento profesional, y será necesario que sean creados con base a las políticas existentes, el manual de descripción de puestos vigente, y los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Como resultado será posible que los colaboradores adquieran los conocimientos técnicos y prácticos, para crear las competencias necesarias y llevar a cabo el plan de carrera.

Se propone que la municipalidad utilice el plan de capacitación actual, sin embargo es necesario una reestructuración de los temas impartidos a los intereses de los colaboradores aptos para el crecimiento dentro de la municipalidad. Adicionalmente se debe capacitar en competencias genéricas y técnicas requeridas para cada puesto.

g) Reclutamiento y selección en la dirección de carrera

El reclutamiento en el plan de carrera es primordial para el logro de los objetivos, en este punto, la mejor estrategia es la creación de métodos para llamar la atención de los colaboradores hacia las nuevas oportunidades y la comunicación efectiva entre el departamento de Recursos Humanos y las diferentes jefaturas. El uso de avisos, recomendaciones de superiores, entre otros; son las mejores formas para hacer este proceso.

En la selección convergen la experiencia junto con los conocimientos académicos y las habilidades innatas de los colaboradores, también es importante tener una interacción con las jefaturas.

Una herramienta fundamental que permite que ambos procesos se ejecuten de manera efectiva es la denominada “*Inventario de Habilidades*”, permite tener una mejor perspectiva de lo que se necesita y es posible que la toma de decisiones sea más rápida.

Dicha herramienta se encuentra estructura por los siguientes elementos:

- ✓ *Historial de Capacitaciones*: Es importante incluir las solicitudes de capacitaciones del colaborador²⁷.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	
En la ciudad de _____ del departamento de _____, a los días _____ del mes _____ del año _____		
Sr/Sra. _____, Presente		
Estimado/a Señor/a, _____		
Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño del cargo _____ _____ que actualmente ejerzo en la unidad _____, la oportunidad de capacitarme en _____, considerando que contribuirá a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la alcaldía.		
Esperando una respuesta favorable a la presente me despido de usted.		
Atentamente		
_____ Nombre y Firma del Solicitante	_____ Nombre y Firma de Jefe Inmediato	

²⁷ Según el Reglamento Interno de Recursos Humanos (Art 91), es permitido que el colaborador solicite una capacitación.

Las solicitudes de capacitaciones serán útiles para conocer el interés de los colaboradores en su crecimiento profesional dentro de la alcaldía. Ésta deberá ser analizada para su aprobación por ambas partes.

Una herramienta útil para esta fase del plan es llevar un historial de capacitaciones actualizada de cada colaborador con potencial al crecimiento interno dentro de la municipalidad. El formato se desglosa de la siguiente manera:

✓ **Datos Generales:**

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| a) Nombre del colaborador | b) Cargo actual |
| c) Jefe inmediato | d) Cargo según plan de carrera |

✓ **Datos Generales de la capacitación:**

Son los datos de mayor relevancia sobre los procesos de formación a los que se ha sometido el colaborador, esta información deberá estar actualizada y será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos comprobar la veracidad de la misma.

Es importante recalcar que cada capacitación impartida por personas o empresas ajenas a la municipalidad, deberá ser respaldada con una copia que certifique la participación del colaborador.

✓ **Aprobación:**

Será calificada por parte del encargado de desarrollar las capacitaciones dentro de la municipalidad, quien deberá comparar con la evaluación de desempeño próxima para determinar el nivel de crecimiento del colaborador sometido al proceso de formación.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMATO DE HISTORIAL DE CAPACITACIÓN DENTRO DEL PLAN DE CARRERA



Nombre: _____
 Cargo actual: _____
 Jefe Inmediato: _____
 Cargo según plan de carrera: _____


Nombre de Capacitación	Objetivo	Período		Competencias Adquiridas	Aprobación		
		Inicio	Finalización		DE	CE	SE

DC	Debajo de las Expectativas
CE	Cumple las Expectativas
SE	Sobre las expectativas


Firma de Colaborador

Sello de Departamento
De Recursos Humanos

- ✓ *Ruta de Carrera Individual:* El mapa de carrera individual (Ver Anexo N°6 “Mapa de Ruta de Carrera por Departamento”) también debe incluir la entrevista realizada en plan individual de formación (Herramientas utilizadas en el desarrollo individual de la carrera), y la respectiva gráfica de reemplazo formato presentado a continuación.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
FORMATO DE GRÁFICA DE REEMPLAZO



Nombre del Colaborador: _____

	<i>Gerente General</i> Pedro Morales		
55			EC
1	1	Jorge Flores	LA
2	2	Teresa Ramírez	LL
3	3	Juan Jimenez	LL
EMERGENCIA		Jorge Flores	

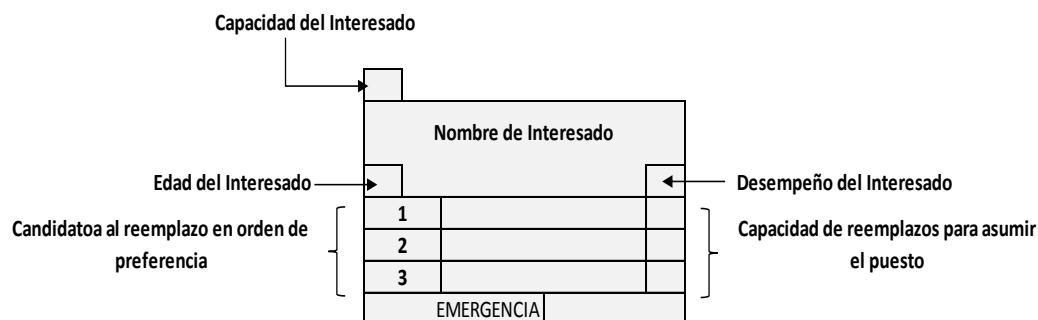
R	<i>Gerente de Mercadeo</i> Andrea Rodríguez		
65			CR
1	1	Julio Mendoza	LL
2	2	Fátima Flores	LC
3	3	Emilio Franco	LL
EMERGENCIA		Julio Mendoza	

LL	<i>Gerente de Finanzas</i> Juan Carlos Mejía		
52			EC
1	1	Julio Rivera	LA
2	2	Francisca Gracia	LC
3	3	Sandra Hernández	
EMERGENCIA		Julio Rivera	

LC	<i>Gerente Administrativo</i> Ernesto Sandoval		
50			EC
1	1	Oscar López	EC
2	2	Rebeca Paz	LL
3	3	Ricardo Juárez	LL
EMERGENCIA		Oscar López	

LA	<i>Gerente de Recursos</i> Sandra Torres		
45			CR
1	1	Oscar López	LL
2	2	Eduardo Villalta	LL
3	3	Esmeralda Guardado	LL
EMERGENCIA		Oscar López	

Comentarios:



Capacidad de promoción o destreza

R	Debe reemplazarse	LC	Listo para Promoción a Corto Plazo (1 - 3 años)
MA	Nivel más Alto	LL	Listo para Promoción a Largo Plazo (3-5 años)
LA	Listo para promoción Ahora		

Desempeño

EC	Excede claramente los requisitos
CR	Cumple con los Requisitos
DR	Por debajo de los requisitos

Los documentos deberán ser incluidos a partir de un año de que el colaborador haya ingresado a laborar en la municipalidad.

- ✓ *Cartas de recomendación de jefe inmediato:* Es una herramienta útil para conocer el desempeño actual del colaborador en ascenso, con el fin de hacer una descripción de las habilidades, destrezas, conocimientos técnicos y aptitud que posee el talento humano para la nueva plaza.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CARTA DE RECOMENDACIÓN EN
PLAN DE CARRERA INTERNA



En la ciudad de _____ del departamento de _____,
 a los días _____ del mes _____ del año _____

Sr/Sra. _____, Presente
 Departamento de Recursos Humanos

Estimado/a Señor/a, _____, esperando se encuentre cosechando éxitos en todas las áreas de su vida me dirijo a usted.

Por medio de la presente doy de fe que el colaborador(a) _____, bajo mi cargo en el área instucional _____, ha demostrado con gran excelencia las aptitudes y conocimientos en el desempeño de su cargo _____.

Me complace informarle que durante el periodo _____, ha demostrado que es una persona responsable, honorable y confiable, capaz de ejercer sus derechos y contraer obligaciones, y lo considero apto para el nuevo cargo a desempeñar.

Esperando que la información brindada sea de utilidad para usos que se estimen convenientes me despido.

Atentamente

 Nombre de Jefe Inmediato
 Departamento

Este documento deberá ser un derecho de todo empleado interesado en crecer internamente.

h) Separación y retención en la dirección de carrera

Uno de los problemas al realizar movimientos de personal a nuevos cargos es disminuir la fuerza laboral en el área donde se han realizado los cambios, por lo tanto es importante que el departamento de Recursos Humanos junto con el jefe inmediato o encargado del área se encuentren en constante interacción con los colaboradores en cuestión.

Después de finalizado el proceso de selección y reclutamiento, es necesario hacer una pequeña inducción de las nuevas actividades a realizar, hacer una bienvenida por parte del jefe inmediato y comunicar al área del cambio efectuado.

Es importante recalcar que existirán dos colaboradores que estarán directamente involucrados puesto de trabajo fuente y puesto de trabajo receptor, y que ambos están realizando un crecimiento profesional.

i) Implementación de plan de carrera.

ETAPA 1: Previo a la creación de plan de carrera.

La propuesta del plan de carrera administrativa será presentada por el equipo de trabajo de investigación a la jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, quien será la responsable de dar a conocer dicho plan a las autoridades pertinentes para su revisión y aprobación.

También en esta etapa será necesario realizar una reunión informativa dirigida a las jefaturas y coordinaciones de la alcaldía, creando un ambiente de confianza para la creación del plan de desarrollo profesional. Se aclararan vicisitudes acerca del tema y serán orientados para ejecutarlos en los departamentos a los que pertenecen.

ETAPA 2: Inicio de Plan de Carrera.

Se identifican los puestos de trabajo y los colaboradores potenciales que pueden hacer carrera dentro de la alcaldía, básicamente el departamento de Recursos Humanos recolectan la información necesaria para determinar quiénes de su talento humano está listo para crecer profesionalmente en la municipalidad.

La base para identificar a los posibles candidatos es la información proporcionada por los perfiles, historial de capacitaciones y datos generales.

Los jefes de cada departamento serán los encargados de divulgar la información a los y las colaboradores de la municipalidad.

ETAPA 3: Selección en la Carrera

Identificando a los colaboradores potenciales se procede a presentación de los mismos a las autoridades pertinentes, posterior se coordinan las entrevistas la pruebas de conocimientos. Se selecciona a los candidatos y se informa a las jefaturas pertinentes y al comité de la carrera administrativa.

Las jefaturas involucradas aprueban a los candidatos y remite carta de recomendación al Comité de la Carrera Administrativa y al departamento de Recursos Humanos.

Los resultados obtenidos en las entrevistas se remiten a las autoridades para analizarlos y dar el visto bueno a los candidatos seleccionados y con esto inicia el plan de carrera individual.

ETAPA 4: Desarrollo de Plan de Carrera

Siendo aprobado el proceso el departamento de Recursos Humanos deberá iniciar la creación de la carrera individual, se crean las rutas de

carrera y es presentada al colaborador, se establecen los posibles temas de capacitación enfocados a la carrera y se determinan plazos para el cumplimiento del plan.

Se presenta el plan individual a las autoridades de la alcaldía y las jefaturas adquieren la obligación de dar seguimiento al proceso, para el cumplimiento de la formación e informar al departamento de recursos humanos cualquier incidente para una retroalimentación oportuna.

(1) Recursos a utilizar

Para dar a conocer el plan de carrera elaborado para la alcaldía de Cuscatancingo, será necesario la utilización de los siguientes recursos:



Humanos: El recurso humano que necesitará para la realización de plan de carrera, será principalmente el departamento de recursos humanos junto con el comité de la carrera administrativa de la alcaldía de Cuscatancingo. Su función principal es

coordinar y brindar todas herramientas necesarias para la creación de plan de carrera individual.

Materiales: Constituyen todos los insumos a utilizar para dar a conocer la propuesta, entre ellos están los tecnológicos como proyectores, equipo de sonido, fotocopiadora, entre otros; también se recomienda la utilización de materiales didácticos.





Financieros: El plan de carrera administrativa en la alcaldía de Cuscatancingo será financiada con recursos propios, formulados anualmente en el presupuesto institucional.

(2) Presupuesto de implementación

El costo en el que incurrirá para la divulgación y capacitación del plan de carrera implementado en la alcaldía del municipio de Cuscatancingo será el siguiente:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BOLÍGRAFO AZUL	50	\$ 0.09	\$ 4.25
BOLÍGRAFO NEGRO	50	\$ 0.09	\$ 4.50
BORRADOR DE GOMA	50	\$ 0.14	\$ 7.00
BORRADOR PARA PIZARRA ACRILICA	2	\$ 0.49	\$ 0.98
FOLDER TAMAÑO CARTA	50	\$ 0.05	\$ 2.50
LÁPICES DE GRAFITO	50	\$ 0.07	\$ 3.50
LIBRETAS DE TAQUIGRAFÍA	50	\$ 0.40	\$ 20.00
MARCADORES FLUORESCENTES	50	\$ 0.46	\$ 23.00
PAPEL BOND PARA ROTAFOLIO	15	\$ 0.14	\$ 2.10
PLUMÓN PARA PIZARRA TODO COLOR	12	\$ 0.49	\$ 5.88
POST IT COLORES FLUORESCENTES 4 x 4	50	\$ 0.36	\$ 18.00
TIRRO DE 3/4" BLANCO	2	\$ 0.45	\$ 0.91
FOLLETO INFORMATIVO (Impresiones)	500	\$ 0.05	\$ 25.00
MATERIAL DIDACTICO			\$ 117.62
REFRIGERIO MAÑANA	50	\$ 1.50	\$ 75.00
REFRIGERIO TARDE	50	\$ 0.50	\$ 25.00
BEBIDAS	50	\$ 0.50	\$ 25.00
SERVILLETAS	3	\$ 0.50	\$ 1.50
CAFÉ	5	\$ 1.82	\$ 9.10
AZUCAR	2	\$ 1.05	\$ 2.10
REMOVEDORES	3	\$ 0.75	\$ 2.25
REFRIGERIO			\$ 139.95
COSTO TOTAL DE REUNIÓN CON JEFATURAS			\$ 257.57

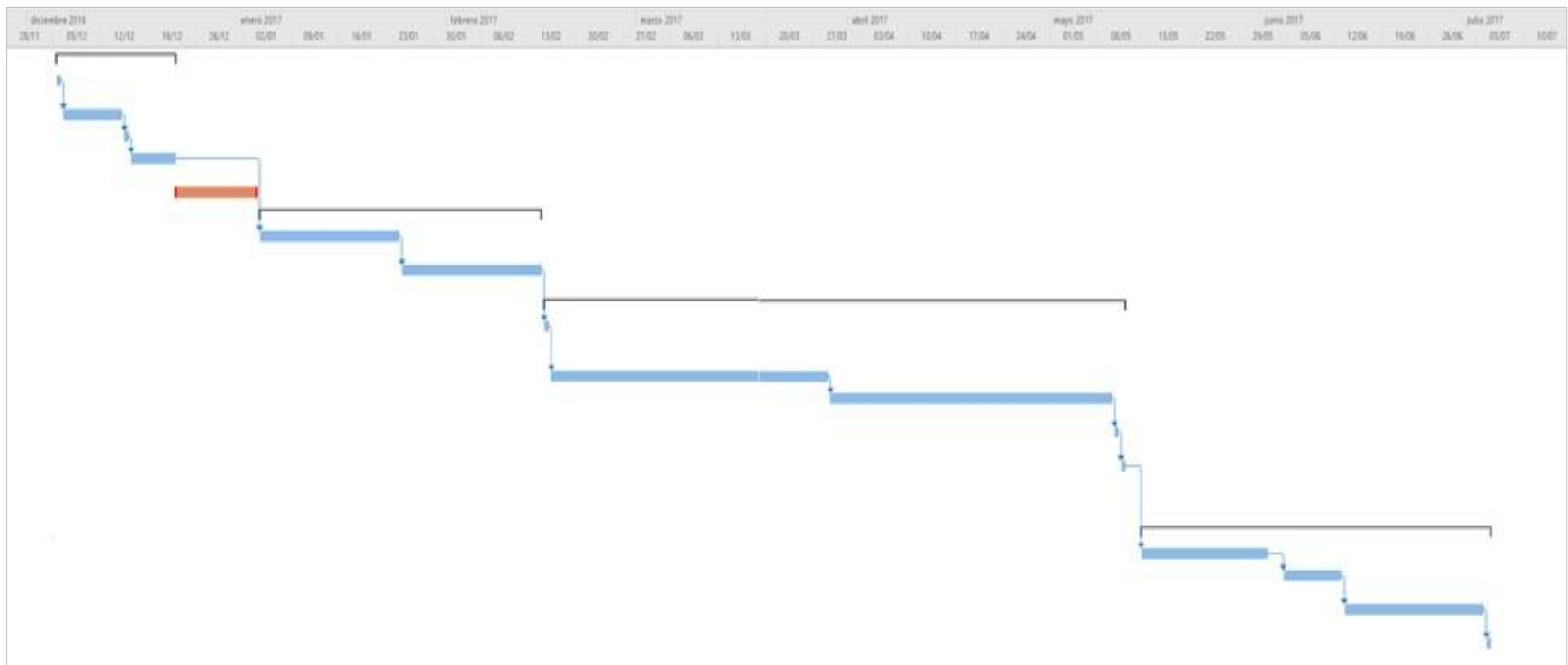
Nota: Se consideraron 50 personas, según el manual de puestos es la cantidad de colaboradores con cargos de jefaturas o gerencias.

Los recursos tecnológicos no tendrán ningún costo, dichos equipos serán proporcionados por el departamento pertinente.

(3) Cronograma para la implementación

ACTIVIDAD	DIC - 2016					ENE - 2017					FEB - 2017					MAR - 2017					ABR - 2017					MAY - 2017					JUN - 2017					JUL - 2017					RESPONSABLE
	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5							
Previo al Plan de Carrera																																									
Presentación de proyecto al depto. De RRHH																																					Equipo de Investigación				
Evaluación y aprobación de propuesta																																					Comisión de Carrera Administrativa, Concejo Municipal, Depto. RRHH, Jefaturas, Alcalde				
Presentación a Jefaturas																																					Depto. RRHH				
Capacitación para creación de plan de carrera																																					Depto. RRHH				
Vacaciones																																									
Inicio de Plan de Carrera																																									
Identificar posibles puestos para la carrera																																					Depto. RRHH y Jefaturas				
Recolección de Información para posibles cadidatos																																					Depto. RRHH y Jefaturas				
Selección en la Carrera																																									
Presentación de candidatos a jefaturas, concejo, alcalde y comité de la carrera administrativa																																					Depto. RRHH				
Entrevista con Candidatos																																					Depto. RRHH				
Pruebas de conocimiento técnico y teórico																																					Depto. RRHH				
Presentación de resultados de las entrevistas a las autoridades																																					Depto. RRHH				
Aprobación de Candidatos																																					Comisión de Carrera Administrativa, Concejo Municipal, Jefaturas, Alcalde				
Desarrollo de Plan de Carrera																																									
Creación de ruta de carrera individual																																					Depto. RRHH y Jefaturas				
Presentación de plan de carrera al colaborador(a)																																					Depto. RRHH y Jefaturas				
Creación de programa de capacitación enfocado en la carrera																																					Depto. RRHH, Jefaturas				
Aprobación de plan de carrera individual																																					Comisión de Carrera Administrativa, Concejo Municipal, Alcalde				

(4) Gráfico de Gantt



j) Seguimiento del plan de carrera.

En esta fase se debe disponer herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento de las acciones previstas en el plan y detectar, en su caso, las posibles desviaciones que se hayan podido producir.

Las principales tareas a realizar son:

- a. El departamento de Recursos Humanos, deberá crear instrumentos de seguimiento, facilitar recursos a los jefes ofreciéndoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones. Para lo cual se presenta un formulario del plan de carrera.
- b. Los jefes inmediatos, darán seguimiento de las personas bajo su responsabilidad, cerciorándose que reciben la formación en el puesto de trabajo. De igual manera, informarán sobre el nivel de cumplimiento de las tareas delegadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.
- c. Los colaboradores, darán información al jefe inmediato y al departamento de Recursos Humanos de las nuevas tareas y responsabilidades.

La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista verbal y personalizada, mediante la cual los jefes valorarán los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él. Deberá estar enfocada a evaluar; por un lado, el cumplimiento de los objetivos establecidos y, por otro, el nivel de competencias, conocimientos y habilidades de las personas.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SEGUIMIENTO DE PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL**



Nombre: _____
 Cargo actual: _____
 Departamento: _____
 Jefe Inmediato: _____

Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Objetivo #1			1.1 Actividad de Formación 1 1.2 Actividad de Formación 2 1.3 Actividad de Formación 3			
2. Objetivo #2						
3. Objetivo #3						

COMENTARIOS

FIRMAS

Jefe / supervisor

Colaborador

Donde:

- a. **Objetivo:** Se indicará la meta principal que se busca conseguir con las actividades de formación a realizar.
 - b. **Competencias a desarrollar:** Contiene la habilidad específica detectada en la que el colaborador debe trabajar para avanzar profesionalmente según su perfil y mapa de carrera.
 - c. **Indicador:** Identificar el método de medición que se utilizará para conocer la mejora en la competencia en un periodo determinado.
 - d. **Actividad(es):** Hace mención de los cursos, capacitaciones, talleres, programas, entre otros, en los que participará el colaborador.
 - e. **Fecha de inicio:** Fecha programada para iniciar la actividad.
 - f. **Fecha de finalización:** Fecha programada de terminación de la actividad señalada.
 - g. **Status:** Situación en la que se encuentra la actividad a la fecha de revisión, el status sirve como monitoreo de los avances del plan acorde a lo establecido.
-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- ✓ Alles Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, Editorial Granica. Argentina, 3era Edición. 2002
 - ✓ George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Thomson Learning 2004
 - ✓ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3a Edición, México, MacGraw-Hill, 2008
 - ✓ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, México, MacGraw-Hill,, 2000, pág. 557
 - ✓ Idalberto Chiavenato, Administración de recurso Humano, 8va Edición, México, MCGRAW-HILL, 2007, pág. 386
 - ✓ Lloyd L. Byars y Leslie W Rue, Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, México MCGraw-Hill, 1996.
 - ✓ Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy, Gestión de recursos humanos, 5ª Edición, Madrid, Pearson Educación S.A., 2008
 - ✓ Milkovich, George T., Dirección y Administración de Recursos Humano, 6ª Edición, McGraw-Hill, México 1994.
 - ✓ Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005
-

- ✓ Mondy, W y Noe, R. Administración de recursos Humanos. México: Prentice– Hall Hispanoamérica, (1997)
- ✓ Trejo Javier e Iglesias Miguel, Formación Operaciones Administrativas De Recursos Humanos, MacMillam
- ✓ Werther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. México. 5ª Edición. 1996.
- ✓ Williams B. Werther. Jr. / Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ra. Edición, 1991. Pág. 90

LEYES

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.
 - ✓ Código de Trabajo, Decreto N° 15, Diario Oficial No.142, Tomo 236, emitido del 23 de Junio de 1972.
 - ✓ Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, emitido del 31 de enero de 1986.
 - ✓ Ley de carrera administrativa Municipal. Decreto N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo 371, emitido el 24 de abril de 2006.
 - ✓ Ley de Ética Gubernamental, Decreto N° 873, Diario Oficial No. 393, Tomo 290, emitido del 13 de Octubre de 2011.
 - ✓ Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía del municipio de Cuscatancingo, Acta No.4 Sesión Ordinaria, del 26 enero de 2011.
-

PAGINAS WEB

<http://www.cuscatancingo.gob.sv>, Alcaldía municipal de Cuscatancingo

<http://www.digestyc.gob.sv>, Dirección General de Estadísticas y Censos

<http://www.fisdل.gob.sv/>, Página web de Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

ANEXOS

ANEXO N° 1: INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ANEXO N°1.1: CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida al personal de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo departamento de San Salvador.

Objetivo: Conocer la situación actual de los empleados del área administrativa en cuanto a la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo del departamento de San Salvador.

Indicaciones: Lea detenidamente las pregunta expuestas y conteste según le convenga.

I. DATOS GENERALES

1. Género:

Femenino Masculino

2. Edad (Años):

18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 o más

3. Puesto que desempeña dentro de la alcaldía: _____

4. Seleccione su nivel educativo alcanzado:

Noveno grado Bachillerato

Estudiante Universitario Nivel* _____

* Se refiere a las materia ganadas de su carrera universitaria

Técnico Maestría

Doctorado Otra: _____

II. CULTURA ORGANIZACIONAL

5. Conoce la misión organizacional de la alcaldía

Si No

Si su respuesta fue positiva escríbala en los siguientes renglones:

6. Conoce la visión organizacional de la alcaldía

Si No

Si su respuesta fue positiva escríbala en los siguientes renglones:

7. ¿Conoce el organigrama de la alcaldía?

Si No

8. ¿Conoce los valores organizacionales de la alcaldía?

Si No

II. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

9. Cuando fue contratado por la institución, ¿Recibió inducción por parte del departamento de Recursos Humanos?

Si No

10. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

Menos de un año 1-3 años 4-6 años Más de 6 años

11. Durante el tiempo que tiene de laborar en la alcaldía, ¿ha recibido algún tipo de capacitación que va acorde a su puesto de trabajo?

Si No

12. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Administración y desarrollo gerencial Recursos Humanos

Calidad, procesos y producción Desarrollo de instructores y supervisores

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Finanzas, contabilidad y auditoria | <input type="checkbox"/> | Idiomas | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo humano | <input type="checkbox"/> | Informática, tecnología, técnicas y sus aplicaciones | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad ocupacional | <input type="checkbox"/> | Clima organizacional | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones dentro de la Institución?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Trimestralmente | <input type="checkbox"/> | Anualmente | <input type="checkbox"/> |
| Semestralmente | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Considera usted que las capacitaciones que ha recibido le han servido para mejorar el desempeño de sus labores?

Si No

¿Por qué?

II. DESARROLLO

15. ¿Considera usted que existe estabilidad laboral dentro de la Institución?

Si No

¿Por qué?

16. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

Si No

¿Por qué?

17. ¿Le gustaría buscar un nuevo empleo?

Si No

¿Por qué?

18 ¿Está interesado en optar a otro puesto dentro de la Institución?

Si No

¿Por qué?

19 ¿Conoce los puestos de trabajo a los que puede ir ascendiendo en orden de niveles jerárquicos? Si su respuesta es sí menciónelos.

Si No

¿Cuáles?

20 ¿Conoce usted de qué forma se dan los asensos dentro de la alcaldía?

Si No

Explique

21 Desde que inició como empleado dentro de la alcaldía, ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?

Si No

22 Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Se encuentra satisfecho con dicho ascenso o cambio?

Si No

¡Gracias por su tiempo!



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Entrevista dirigida a los gerentes encargados del personal de la Alcaldía del Municipio de Cuscatancingo departamento de San Salvador.

I. Generales:

Gerencia: _____

Años de laborar en la alcaldía: _____ años

Nivel de estudio alcanzado: _____

Comente, ¿cuál fue el proceso al que se sometió para lograr su cargo actual en la alcaldía?

- a) Reclutamiento externo
 - ¿De qué manera se enteró de la plaza? Periódico, pagina web, por un trabajador de la alcaldía.
- b) Reclutamiento interno
 - Ascensos: antigüedad, otro.

II. Gestión del Talento Humano:

A. Reclutamiento y Selección:

1. Existe algún procedimiento de reclutamiento Si___ No___
2. Mencione brevemente el proceso de reclutamiento
 - Reclutamiento Externo
 - Reclutamiento Interno
 - Reclutamiento Mixto
3. Si la respuesta de la pregunta anterior fue “reclutamiento externo”, ¿Cuáles son los medios que se utilizan? Periódico, Páginas Web medios virtuales, anuncios en radio y televisión, afiches, entre otros
4. Si la respuesta de la pregunta anterior fue “reclutamiento interno”, ¿Cuál es el proceso? Correo institucional, tablero informativo, plataforma informática, entre otros.
5. Si no se considera el reclutamiento interno, ¿Por qué razón no se hace?
6. Existe algún proceso de selección de personal: Si___ No___
7. Explique el proceso de selección
8. ¿Qué parámetros le ayudan a identificar al candidato adecuado?
 - Solicitud de empleo
 - Entrevista Personal
 - Currículum
 - Exámenes de conocimiento (Prueba psicotécnicas, pruebas del puesto, entre otros)

B. Contratación:

9. ¿Qué tipo de contrato utilizan?

- Fijo o permanente
- Eventual

10. Generalmente cuanto tiempo se tardan desde el proceso de selección hasta la contratación

11. Al momento de contratar se le informa a la persona seleccionada acerca de sus derechos y obligaciones

- Derechos: Sueldos, beneficios de ley y adicionales a la ley (seguro médico, bonos, entre otros)
- Obligaciones: Entrada y salida, funciones principales, y reglamento de forma general.

C. Inducción:

12. Existe algún proceso de inducción: Si ___ No ___

13. ¿De qué forma se hace proceso de inducción en la alcaldía?

- Presencial
- Virtual

14. En la etapa de inducción, ¿Cuál es la información que se le brinda al nuevo colaborador?

- Manuales de bienvenida: Reglamento interno y manual de inducción
- De forma presencial: Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores, Estructura organizacional y Objetivo del dpto.

D. Rotación de puesto:

15. Existe rotación de puesto: Si ___ No ___

16. Si su respuesta fue positiva, ¿Con qué frecuencia se hace?

17. Si existe la rotación dentro de la alcaldía, ¿Cuál es el fin que se persigue?

- Llenar plazas abandonadas
- Para que el colaborador conozca los procesos relacionados al área.

E. Relaciones laborales:

18. Motivación del personal:

a) Para usted, ¿Qué es la motivación?

b) ¿De qué manera motiva a sus colaboradores?

- Reconocimiento verbal: felicitándolo, entre otros

c) ¿La motivación se realiza en conjunto con el dpto. de Recursos Humanos? Si ___ No ___

d) Si la respuesta de la pregunta anterior fue positiva, ¿De qué manera se interrelacionan?

- Por medio de nivelación de sueldos y salarios
 - Prestaciones
 - Organizando convivios
-

III. **Preparación del personal dentro de la alcaldía:**

A. Entrenamiento

19. Existe algún proceso de entrenamiento: Si___ No___

20. Mencione, ¿Cuál es el proceso?

21. Existe alguna política interna que ampare al proceso de entrenamiento: Si ___ No___

22. Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿Cuáles son las obligaciones que se derivan de ella?

- Duración del entrenamiento
- Manual de puestos: Descripción de funciones

B. Capacitación

23. ¿Existe algún programa de capacitación? Si ___ No___

24. Si la respuesta fue afirmativa, ¿Con qué frecuencia es capacitado el personal?

25. Existe algún convenio con instituciones privadas o públicas que colaboran al proceso

- FEPADE
- INSAFORD

26. ¿Qué tipo de capacitaciones han sido impartidas en su área?

- Administración y desarrollo gerencial
- Recursos Humanos
- Calidad, procesos y producción
- Desarrollo de instructores y supervisores
- Finanzas, contabilidad y auditoría
- Idiomas
- Desarrollo humano
- Informática, tecnología, técnicas y sus aplicaciones
- Seguridad ocupacional
- Clima Organizacional

C. Formación

27. Para usted, ¿Qué es la formación?

28. ¿Conoce la diferencia entre capacitación y formación?

29. ¿Existe alguna política de formación profesional dentro de la alcaldía?

D. Desarrollo

30. ¿Conoce usted qué significa el desarrollo profesional dentro de una organización?

31. ¿Considera usted que existe desarrollo dentro de la alcaldía?

32. ¿De qué manera reconoce a los colaboradores que tienen potencial para ser promovidos de su cargo?

- Habilidades
- Conocimientos
- Destrezas
- Actitud
- Aptitud
- Antigüedad
- Desempeño

33. ¿Cuáles son las técnicas que utilizan para el desarrollo de los colaboradores?

- Aprender haciendo
- Por medio de capacitaciones
- Supervisión continua
- Instruyendo y con comunicación abierta.

E. Evaluación de desempeño

34. Realizan evaluación de desempeño de la alcaldía

35. ¿Con qué frecuencia realizan dicha evaluación?

36. ¿Cuál es el proceso?

37. ¿Qué técnicas utilizan?

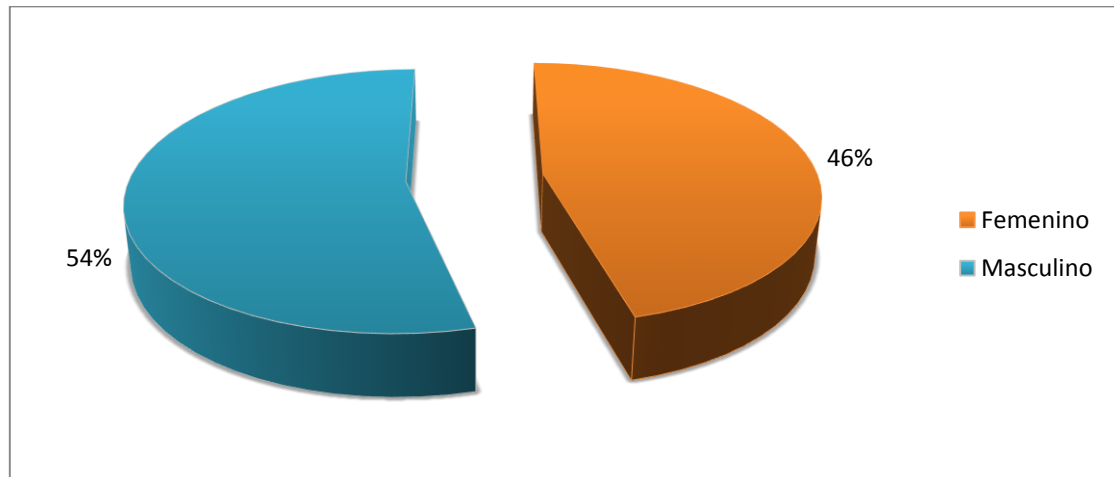
ANEXO N°2: ENCUESTA: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

PREGUNTA N°1	Género
---------------------	--------

OBJETIVO	Determinar el género de los colaboradores encuestados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Femenino	34	46%
Masculino	40	54%
Total	74	100%



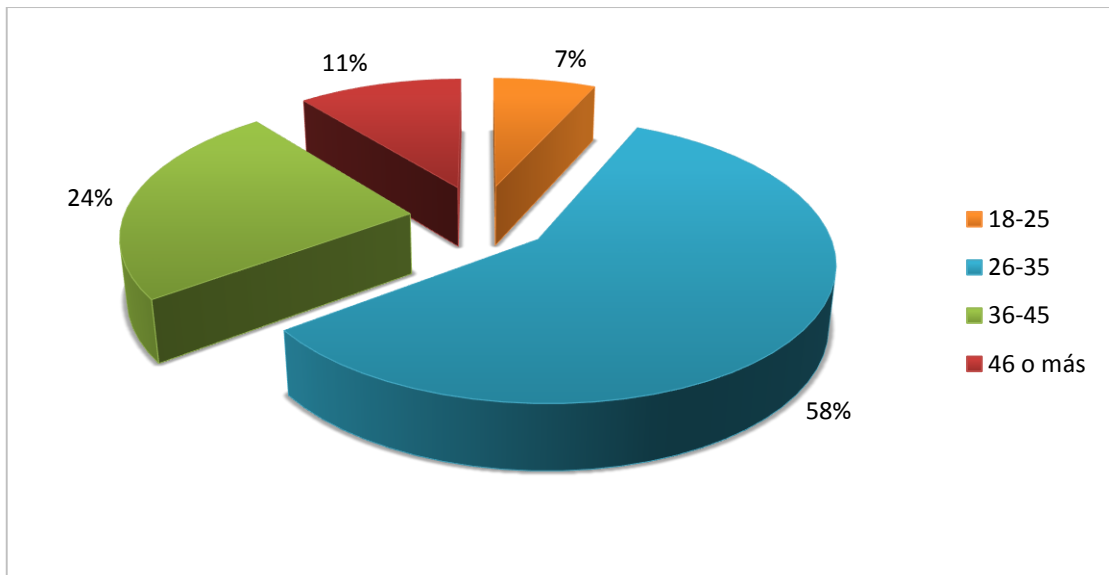
INTERPRETACIÓN	La mayoría de los empleados de la alcaldía son de género masculino, la diferencia es significativa, lo que indica que el trabajo puede ser desempeñado tanto como por hombres o mujeres.
-----------------------	--

PREGUNTA N°2	Edad (Años)
---------------------	-------------

OBJETIVO	Conocer el rango de edad de los colaboradores entrevistados de la alcaldía de Cuscatancingo.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18-25	5	7%
26-35	43	58%
36-45	18	24%
46 o más	8	11%
Total	74	100%



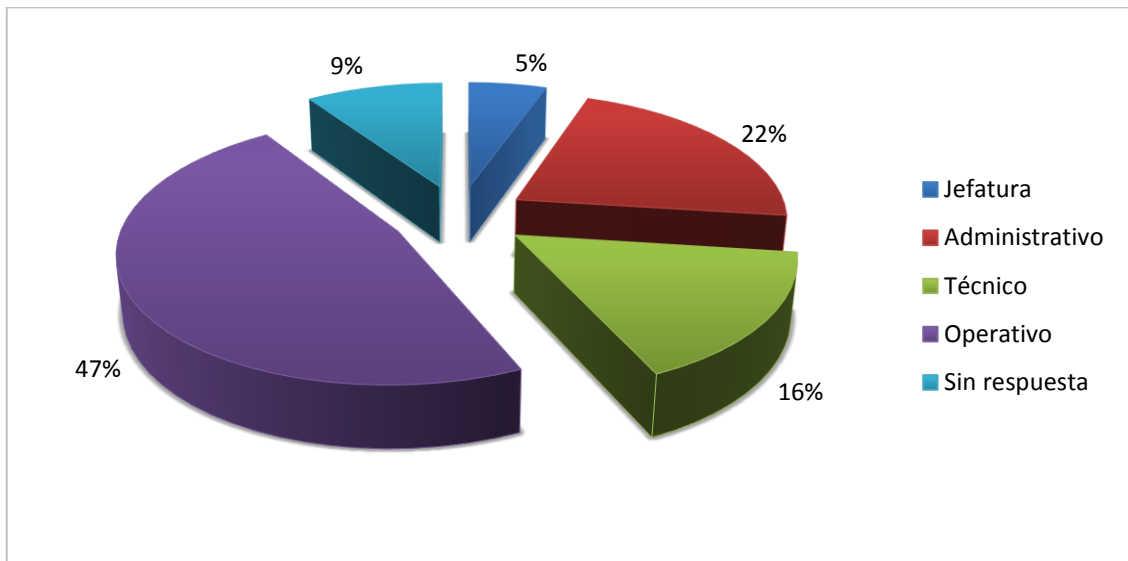
INTERPRETACIÓN	El rango de edad predominante se encuentra entre 26 a 35 años, lo que indica que el personal es joven y esto es una de sus principales fortalezas para la alcaldía, considerándolos con mayor fuerza de trabajo.
-----------------------	--

PREGUNTA N°3	Puesto que desempeña dentro de la alcaldía
---------------------	--

OBJETIVO	Clasificar los diferentes puestos en que se desempeñan los colaboradores encuestados
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Jefatura	4	5%
Administrativo	16	22%
Técnico	12	16%
Operativo	35	47%
Sin respuesta	7	9%
Total	74	100%



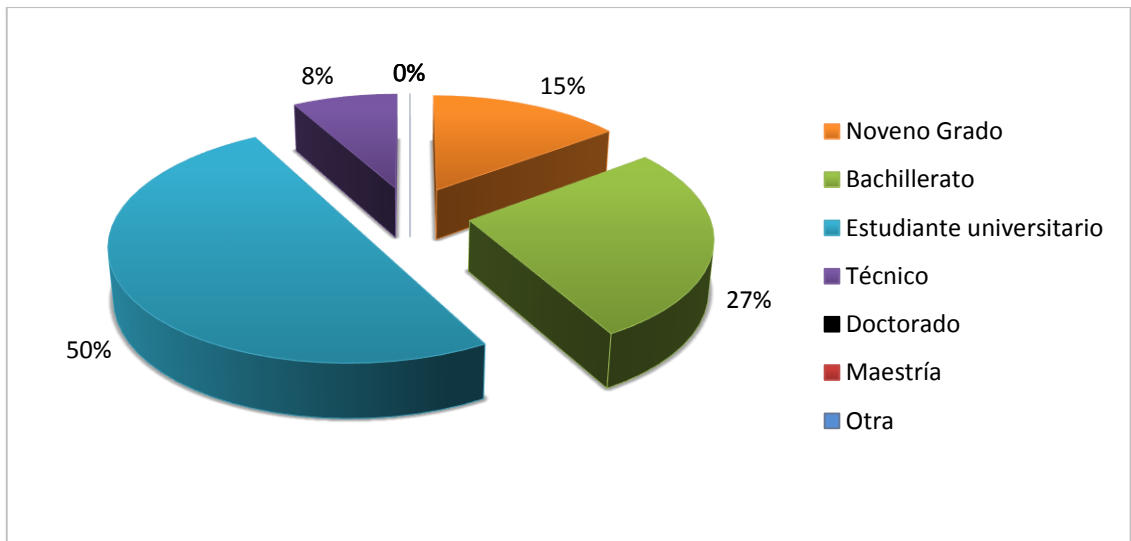
INTERPRETACIÓN	El personal operativo sobresale dentro de la alcaldía, generalmente son los que se encargan de ejecutar los proyectos que se crean para satisfacer las necesidades del municipio de Cuscatancingo y básicamente todos son trabajo de campo.
-----------------------	---

PREGUNTA N°4	Seleccione su nivel educativo alcanzado
---------------------	---

OBJETIVO	Identificar el nivel educativo alcanzado por los colaboradores encuestados de la alcaldía de Cuscatancingo
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Noveno Grado	11	15%
Bachillerato	20	27%
Estudiante universitario	37	50%
Técnico	6	8%
Doctorado	0	0%
Maestría	0	0%
Otra	0	0%
Total	74	100%



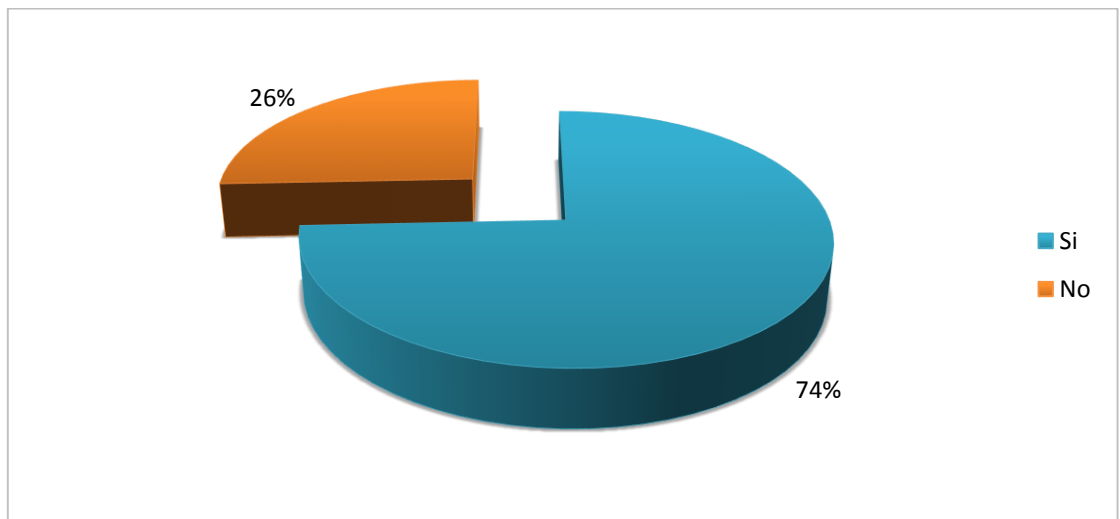
INTERPRETACIÓN	En cuanto al grado académico los empleados de la alcaldía poseen diferentes niveles educativos, la mayor parte está determinada por los que actualmente ya poseen un título universitario o se encuentra estudiando una carrera, esto se convierte en una gran ventaja debido a que la preparación académica va de la mano con el desarrollo profesional de los colaboradores.
-----------------------	--

PREGUNTA N°5	Conoce la misión organizacional de la alcaldía
---------------------	--

OBJETIVO	Determinar si los colaboradores conocen la misión de la alcaldía municipal de Cuscatancingo.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	55	74%
No	19	26%
Total	74	100%



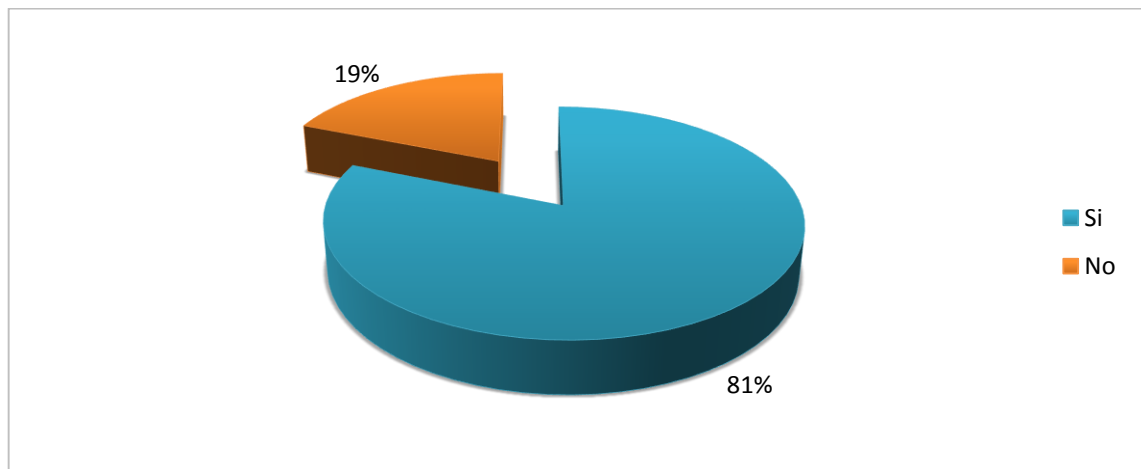
INTERPRETACIÓN	La población encuestada expresó saber de la existencia de la misión organizacional; sin embargo, se verificó en la información recolectada que el contenido textual lo desconocen, lo que significa que no están identificados con la razón de ser de la Alcaldía, no conocen la importancia del cumplimiento de objetivos y metas, ni como contribuyen a la sociedad.
-----------------------	--

PREGUNTA N°6	Conoce la visión organizacional de la alcaldía
---------------------	--

OBJETIVO	Identificar si los colaboradores conocen la visión de la alcaldía municipal de Cuscatancingo
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	60	81%
No	14	19%
Total	74	100%



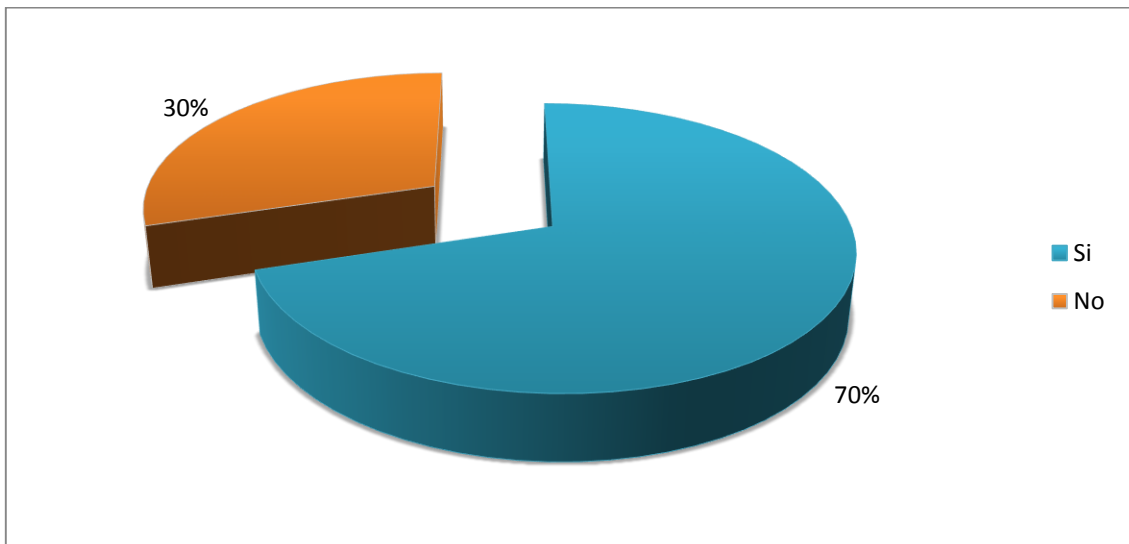
INTERPRETACIÓN	Los colaboradores encuestados afirmaron conocer la visión organizacional de la alcaldía; sin embargo, al solicitar que la escribieran demostraron que no conocen con exactitud su contenido y por lo tanto, no saben la dirección a la cual se enfoca la alcaldía.
-----------------------	--

PREGUNTA N°7	¿Conoce el organigrama de la alcaldía?
---------------------	--

OBJETIVO	Identificar si los colaboradores encuestados conocen el organigrama de la institución para la cual laboran.
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	52	70%
No	22	30%
Total	74	100%



INTERPRETACIÓN	El porcentaje mayor de los encuestados conocen la estructura organizacional, esto indica que el departamento de recursos humanos cumple con su papel de informar a cada colaborador aspectos relevantes para conocer la institución, no obstante puede existir desinterés por parte de algunos, esto se vuelve un punto de mejora que al superarlo permitirá fomentar la importancia de sentirse identificados con su lugar de trabajo.
-----------------------	---

PREGUNTA N°8

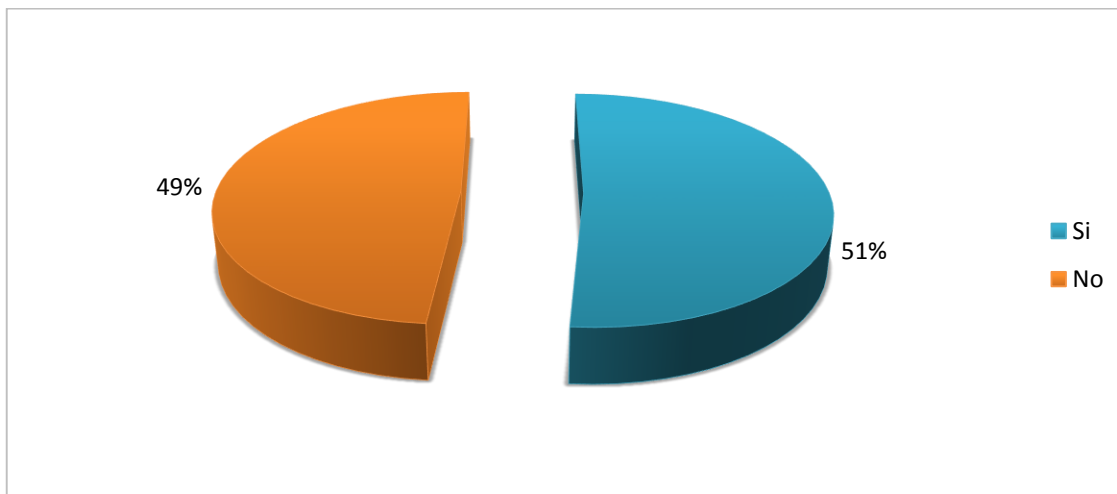
¿Conoce los valores organizacionales de la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO

Analizar si los colaboradores conocen los valores de la alcaldía.

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	38	51%
No	36	49%
Total	74	100%

**INTERPRETACIÓN**

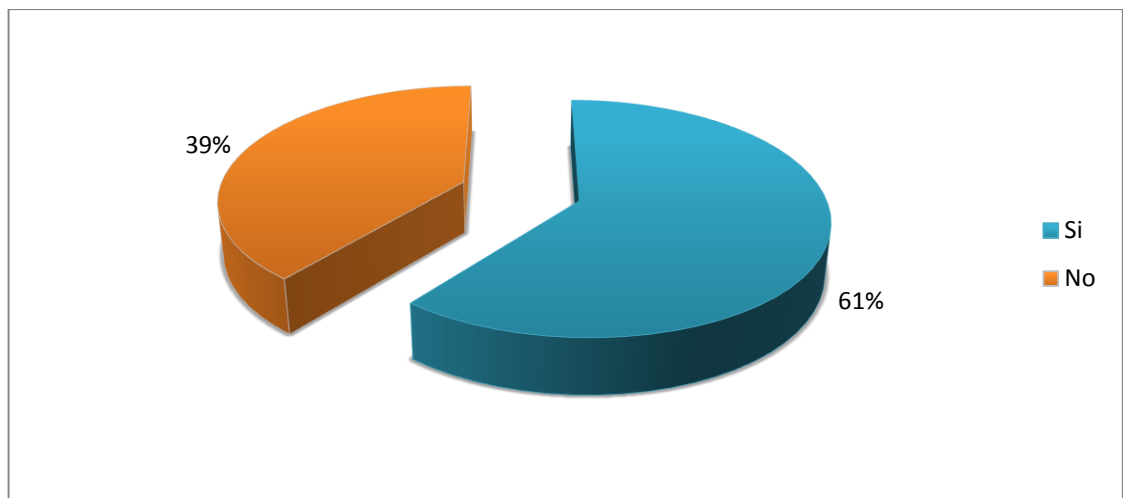
Existe confusión en los colaboradores respecto a los valores de la institución, pues los que afirmaron conocerlos al momento que se les solicitó mencionarlos, no respondieron de manera concreta, lo que indica que la filosofía organizacional no tiene la suficiente relevancia para los colaboradores.

PREGUNTA N°9	Cuando fue contratado por la institución, ¿Recibió inducción por parte del departamento de Recursos Humanos?
---------------------	--

OBJETIVO	Constatar si el departamento de recursos humanos brindó inducción a los colaboradores encuestados cuando fueron contratados
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	45	61%
No	29	39%
Total	74	100%



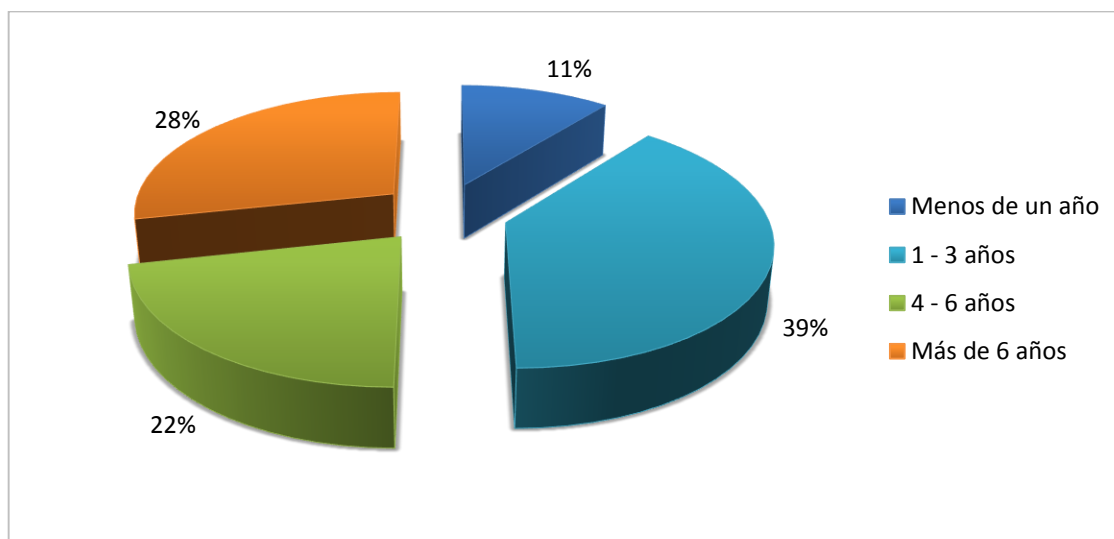
INTERPRETACIÓN	Se determinó que el porcentaje que predomina es el de los empleados que expresaron haber recibido inducción al momento de ser contratados, esto crea una situación ventajosa en el sentido que entre más conocimiento tenga el empleado, permitirá que realice sus labores de manera independiente y cometerá menos errores.
-----------------------	--

PREGUNTA N°10	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?
----------------------	--

OBJETIVO	Conocer el rango de antigüedad de los colaboradores encuestados.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Menos de un año	8	11%
1 - 3 años	29	39%
4 - 6 años	16	22%
Más de 6 años	21	28%
Total	74	100%



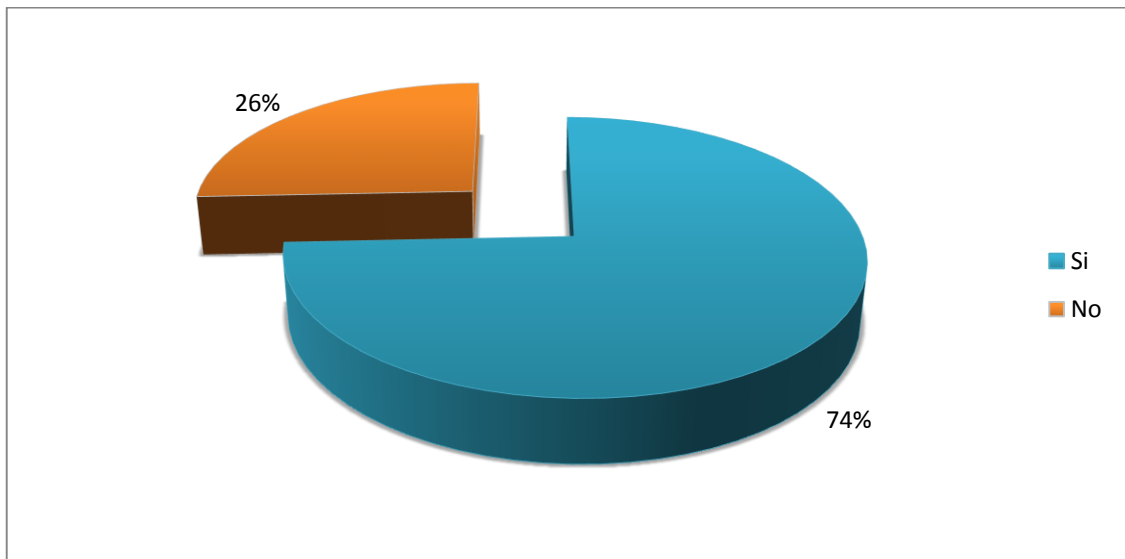
INTERPRETACIÓN	En la gestión efectiva de la administración del personal uno de los objetivos que persigue es mantener al capital humano. Esto determina que la alcaldía está haciendo un buen trabajo pues la mayor parte de sus colaboradores está en el rango de 1-3 años de laborar para la alcaldía esto indica que no hay personal nuevo, como consecuencia los trabajadores cuentan con experiencia para desempeñar sus cargos
-----------------------	---

PREGUNTA N°11	Durante el tiempo que tiene de laborar en la alcaldía, ¿ha recibido algún tipo de capacitación que va acorde a su puesto de trabajo?
----------------------	--

OBJETIVO	Confirmar si en la alcaldía imparten capacitaciones a sus colaboradores.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	55	74%
No	19	26%
Total	74	100%



INTERPRETACIÓN	Los empleados de la alcaldía expresaron haber recibido capacitaciones, lo que ha contribuido para una mejor toma de decisiones para solucionar problemas, tener un óptimo desempeño y aumentar la productividad, favoreciendo a la institución para crear mejor imagen y lograr los resultados deseados.
-----------------------	--

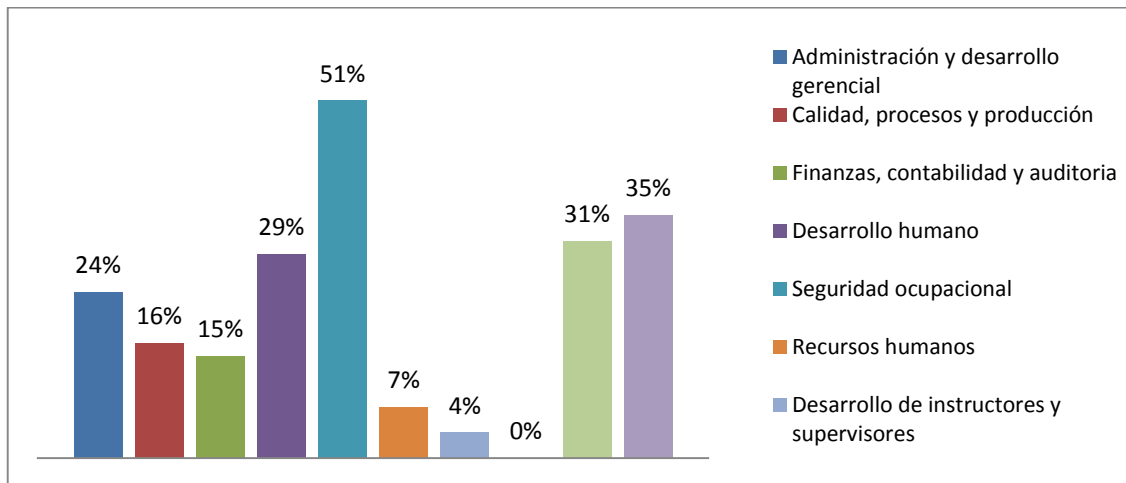
PREGUNTA N°12	Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?
----------------------	--

OBJETIVO	Reconocer los temas y las áreas de capacitaciones impartidas a los colaboradores de la alcaldía de Cuscatancingo
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Administración y desarrollo gerencial	13	24%
Calidad, procesos y producción	9	16%
Finanzas, contabilidad y auditoria	8	15%
Desarrollo humano	16	29%
Seguridad ocupacional	28	51%
Recursos humanos	4	7%
Desarrollo de instructores y supervisores	2	4%
Idiomas	0	0%
Informática, tecnología, técnicas y sus aplicaciones	17	31%
Clima Organizacional	19	35%

N=55



INTERPRETACIÓN	Considerando a los 55 colaboradores que respondieron haber recibido algún tipo de capacitación. (Ver pregunta 11) La alcaldía posee un plan de capacitaciones que cubre dos años, estas son impartidas según las necesidades de cada área, se verifico que se han enfocado principalmente en seguridad ocupacional y desarrollo humano, capacitaciones impartidas en niveles operativos y técnicos.
-----------------------	--

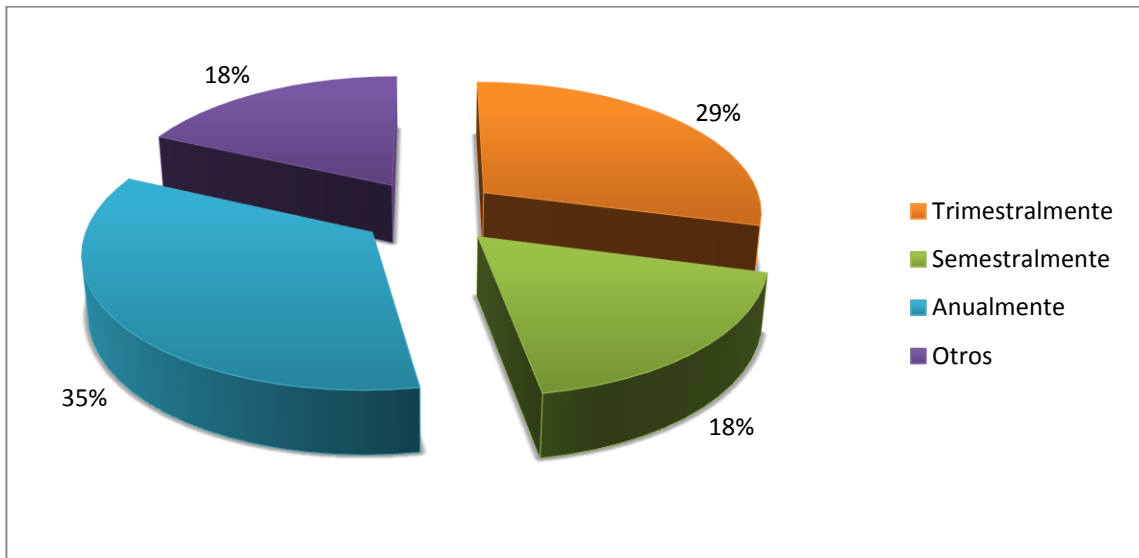
PREGUNTA N°13 ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones dentro de la Institución?

OBJETIVO Determinar la frecuencia con la que son impartidas las capacitaciones en la alcaldía de Cuscatancingo

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Trimestralmente	16	29%
Semestralmente	10	18%
Anualmente	19	35%
Otros	10	18%
Total	55	100%

N=55



INTERPRETACIÓN De los 55 empleados que respondieron afirmativamente a la pregunta N°11, se determinó que la mayor parte de los colaboradores es capacitado anualmente dentro de este grupo destacan los cargos operativos, técnicos y asistentes. Lo que indica es, que la frecuencia de las capacitaciones depende de nivel jerárquico y las responsabilidades asignadas, los cargos claves dentro de la institución necesitan tener personal competente para el desempeño de las funciones asignadas

PREGUNTA N°14 ¿Considera usted que las capacitaciones que ha recibido le han servido

para mejorar el desempeño de sus labores?

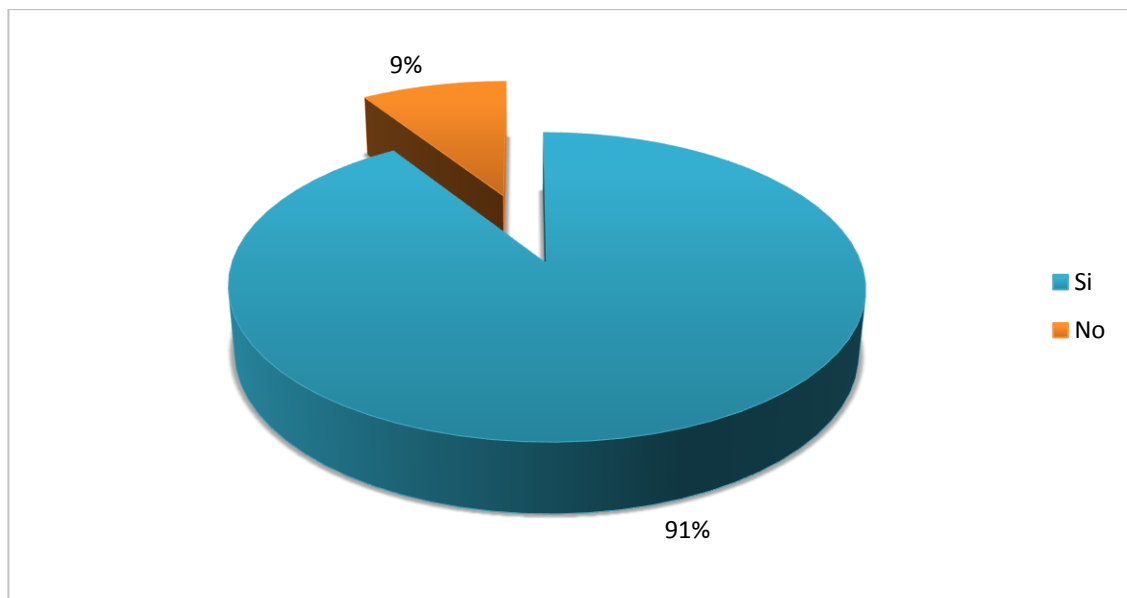
OBJETIVO

Indagar sobre la percepción de los empleados acerca de las capacitaciones impartidas por la alcaldía de Cuscatancingo.

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	50	91%
No	5	9%
Total	55	100%

N=55



INTERPRETACIÓN

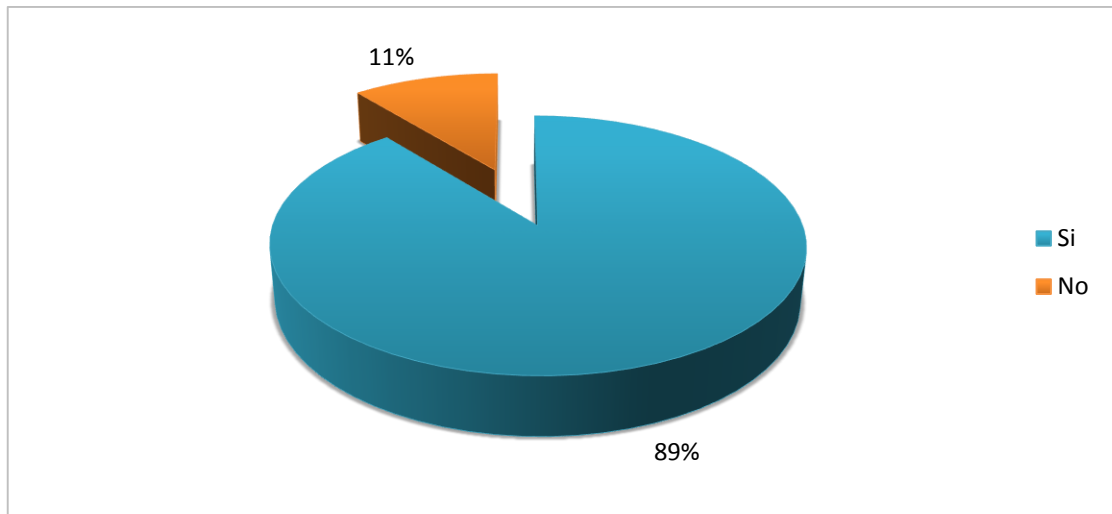
Tomando en cuenta a los 55 empleados que respondieron de forma positiva a la pregunta N°11, el nivel porcentual superior está representado por los colaboradores que después de haber recibido capacitación, consideran haber tenido mejores resultado en las actividades que desempeñan, como consecuencia la institución cuenta con personal apto para la realización de las funciones en su respectivo puesto de trabajo.

PREGUNTA N°15	¿Considera usted que existe estabilidad laboral dentro de la Institución?
----------------------	---

OBJETIVO	Conocer la expectativa de los colaboradores acerca de la estabilidad laboral en la alcaldía.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	66	89%
No	8	11%
Total	74	100%



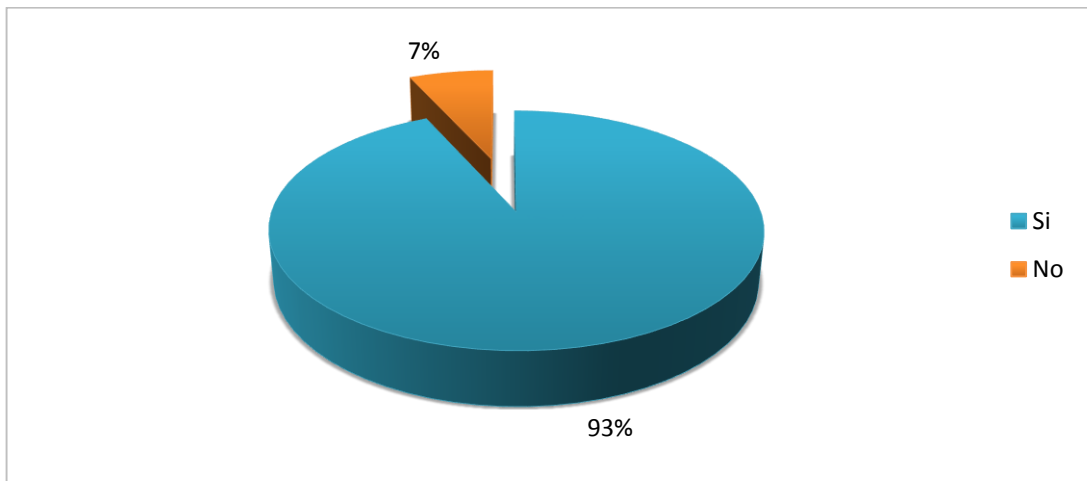
INTERPRETACIÓN	La opinión de los colaboradores en cuanto a la estabilidad laboral dentro de la alcaldía tiene un porcentaje positivo, pues conocen claramente que existe una ley que los ampara. Esto a su vez crea un escenario favorable para que la alcaldía realice un plan de desarrollo profesional para los colaboradores.
-----------------------	--

PREGUNTA N°16	¿Se siente satisfecho con su trabajo?
----------------------	---------------------------------------

OBJETIVO	Indagar si los colaboradores encuestados se sienten satisfechos laborando dentro de la alcaldía
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	69	93%
No	5	7%
Total	74	100%



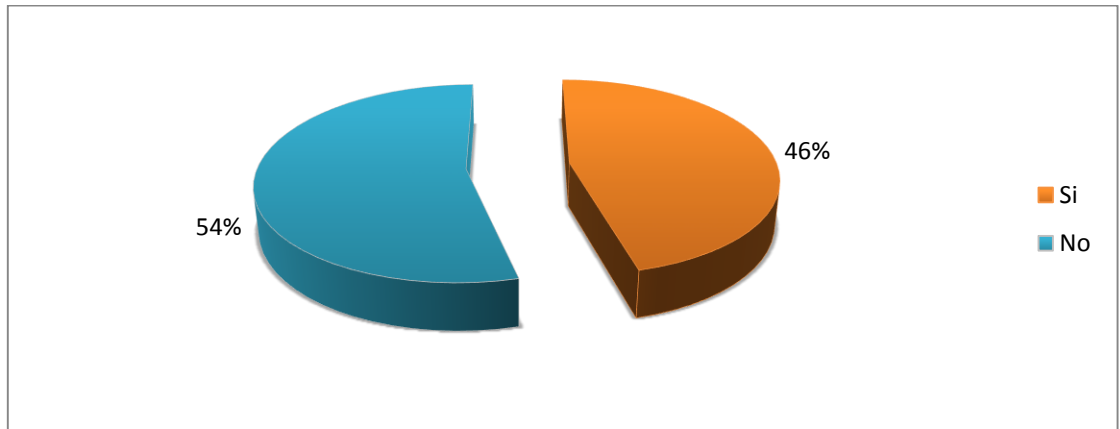
INTERPRETACIÓN	Un alto porcentaje en la satisfacción de personal demuestra un buen clima organizacional, como resultado colaboradores más comprometidos y más productivo, a su vez se convierte en un beneficio para la alcaldía pues el logro de los objetivos se hace más factible.
-----------------------	--

PREGUNTA N°17	¿Le gustaría buscar un nuevo empleo?
----------------------	--------------------------------------

OBJETIVO	Comprobar si los colaboradores consideran permanecer laborando dentro de la alcaldía.
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	34	46%
No	40	54%
Total	74	100%



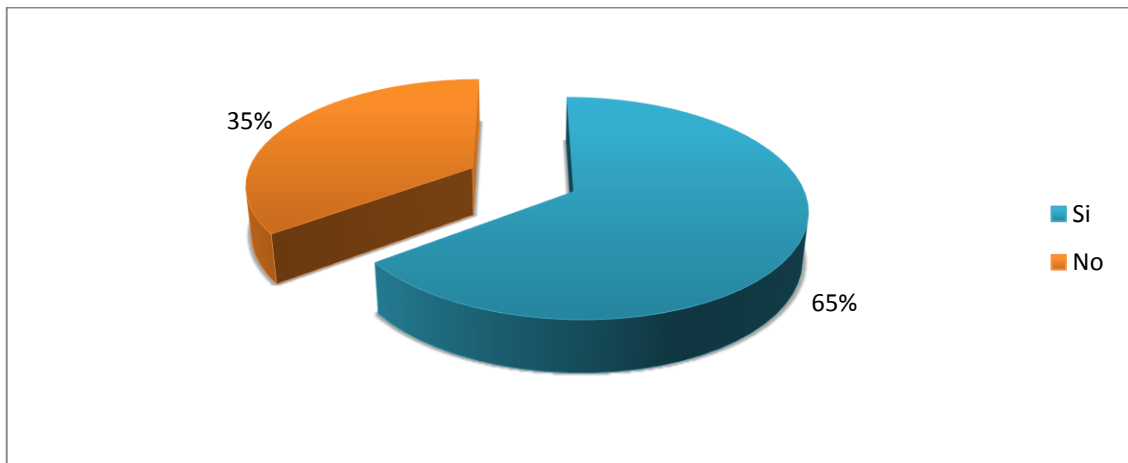
INTERPRETACIÓN	El mayor número de trabajadores expresó que les gusta su actual empleo y que no piensan en cambiarlo, esto confirma el porcentaje de satisfacción que sienten los colaboradores con sus funciones desempeñadas dentro de la alcaldía.
-----------------------	---

PREGUNTA N°18	¿Está interesado en optar a otro puesto dentro de la Institución?
----------------------	---

OBJETIVO	Demostrar si los colaboradores encuestados desean desempeñarse en otro puesto dentro de la alcaldía.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	48	65%
No	26	35%
Total	74	100%



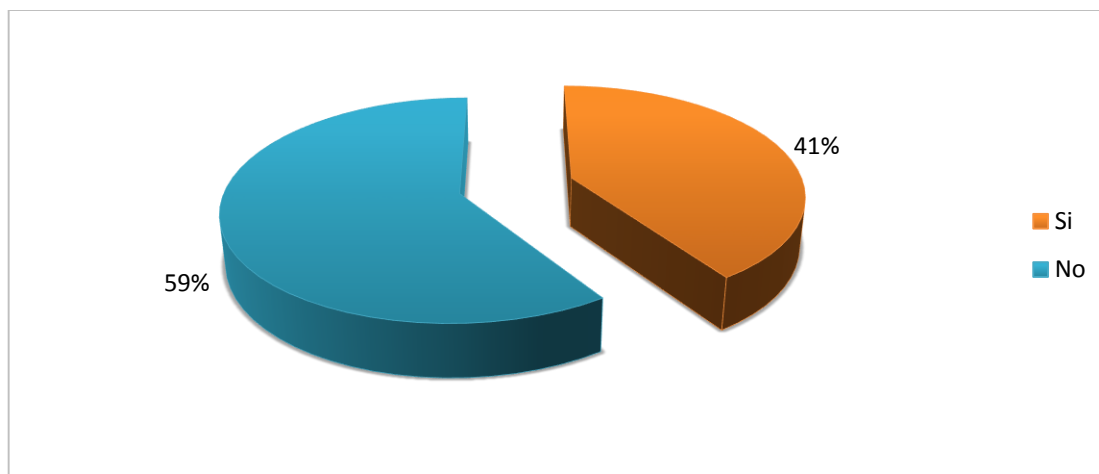
INTERPRETACIÓN	Gran parte de sus colaboradores afirmaron estar interesados en optar por otro puesto dentro de la institución, en el sentido que buscan desarrollarse personalmente y obtener mejoras salariales. Este aspecto se convierte en un punto a favor para la alcaldía debido a que un talento humano familiarizado con las actividades cotidianas será más fácil integrarlo a nuevas funciones.
-----------------------	--

PREGUNTA N°19	¿Conoce los puestos de trabajo a los que puede ir ascendiendo en orden de niveles jerárquicos? Si su respuesta es sí méncionelos.
----------------------	---

OBJETIVO	Identificar si los colaboradores encuestados tienen conocimiento de los puestos a los cuales pueden ascender jerárquicamente.
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	41%
No	44	59%
Total	74	100%



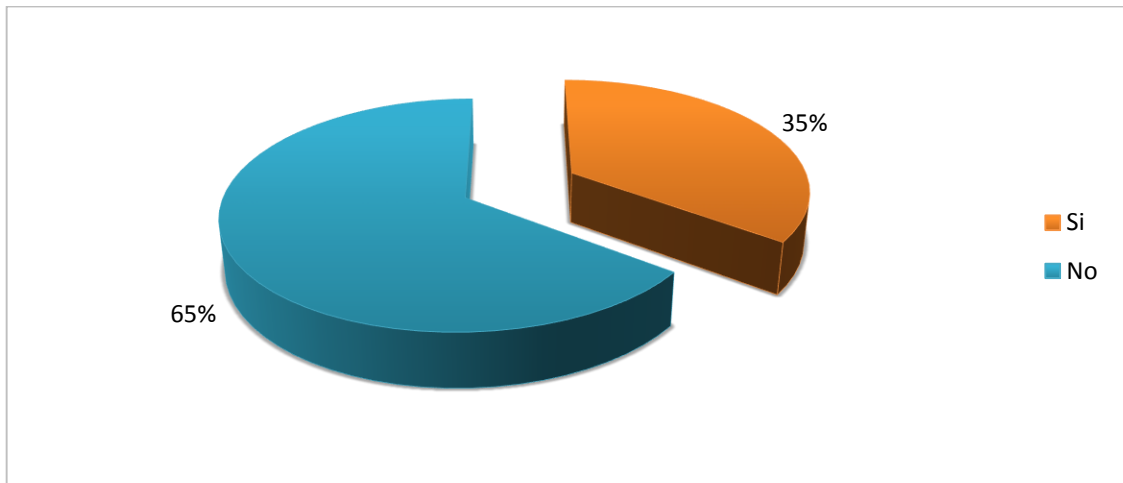
INTERPRETACIÓN	La opinión que predomina es la que niegan conocer a qué puestos de trabajo puede ir ascendiendo, esto es el resultado de la falta de conocimiento que los trabajadores tienen acerca de la estructura organizativa y que se vuelve una desventaja para la alcaldía que tendría que invertir en nuevas contrataciones y su respectiva inducción, dejando de optimizar el talento humano con el que ya cuenta.
-----------------------	--

PREGUNTA N°20	¿Conoce usted de qué forma se dan los ascensos dentro de la alcaldía?
----------------------	---

OBJETIVO	Corroborar si los colaboradores conocen las formas de ascenso dentro de la alcaldía
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	26	35%
No	48	65%
Total	74	100%



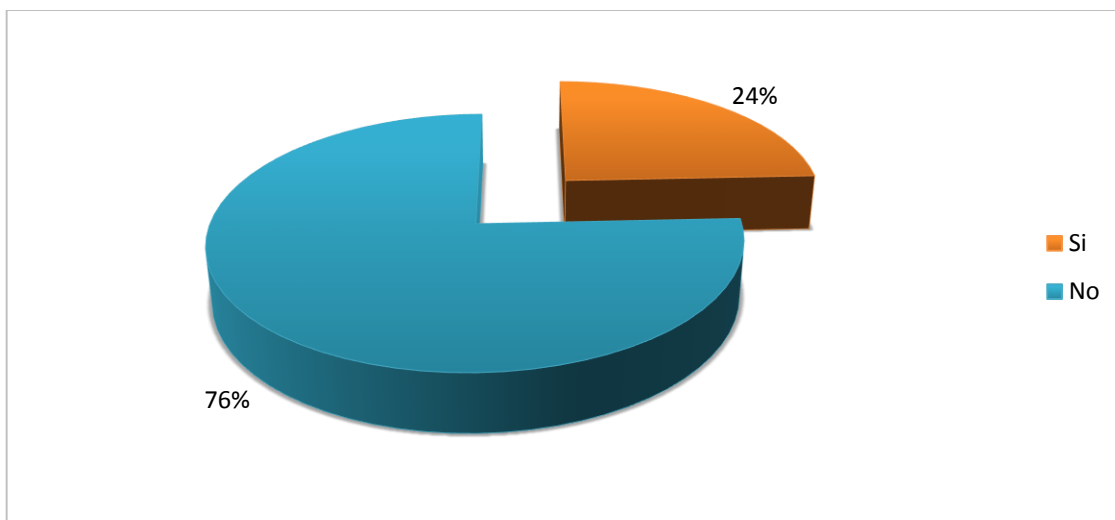
INTERPRETACIÓN	El mayor número de trabajadores respondió desconocer en qué forma se dan los ascensos, en parte se debe a que los colaboradores no están adecuadamente informados pues al momento de ingresar a la institución el reglamento interno no es proporcionado por el departamento de recursos humanos.
-----------------------	---

PREGUNTA N°21	Desde que inició como empleado dentro de la alcaldía, ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiarse de puesto de trabajo?
----------------------	---

OBJETIVO	Conocer si a los colaboradores se les ha brindado la oportunidad de ascender o cambiar de puesto dentro de la alcaldía.
-----------------	---

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	18	24%
No	56	76%
Total	74	100%



INTERPRETACIÓN	Se determinó que un alto porcentaje de los colaboradores pertenece al mismo cargo desde que ingresó a la institución, debido a que los ascensos dentro de la alcaldía se dan por una serie de requerimientos que deben ser cumplidos, sin embargo los empleados los desconocen pues no son debidamente informados.
-----------------------	--

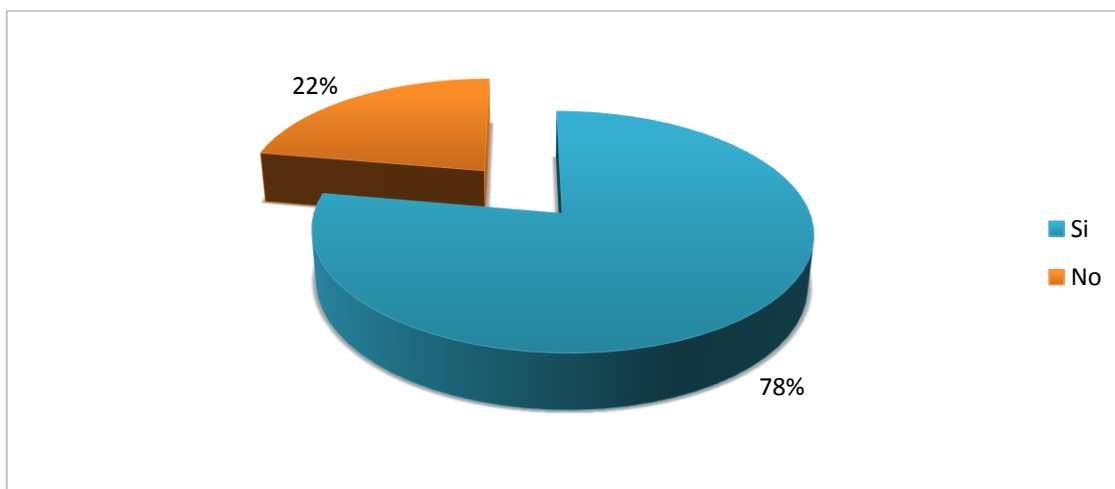
PREGUNTA N°22	Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Se encuentra satisfecho con dicho ascenso o cambio?
----------------------	---

OBJETIVO	Constar si los colaboradores que tuvieron un ascenso o rotación se encuentran satisfechos con el cambio.
-----------------	--

TABULACIÓN

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	78%
No	4	22%
Total	18	100%

N=18



INTERPRETACIÓN	De los colaboradores que respondieron de manera afirmativa a la pregunta 21, se indagó que la mayoría se encuentra satisfecho con los ascensos y las rotaciones realizadas al personal de la alcaldía, debido a que cumple con sus expectativas y desarrollo personal.
-----------------------	--

ANEXO N° 3: ENTREVISTA: INTERPRETACIÓN DE RESPUESTAS OBTENIDAS

	GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	JEFE INTERINO DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS
Datos Generales	3 años de laborar en la alcaldía	4 años de laborar en la alcaldía
	Nivel de estudio: Bachillerato	Nivel de estudio Licenciatura.
	Su ingreso a la Alcaldía como asistente administrativo	
	En 2012 formó parte del concejo municipal, realizó interinatos en el área de Desarrollo Social y económica, formó parte del comité de transporte.	
	2015 fue nombrada Gerente, básicamente fue con base a su experiencia y por la confianza ganada con las máximas autoridades de la Institución.	
Reclutamiento y selección		
1 - ¿Existe algún procedimiento de reclutamiento?	Si, lo realiza el departamento de Recursos Humanos	Si
2. Mencione brevemente el proceso de reclutamiento	Respecto a si conoce los procesos de reclutamiento y selección respondió: que en el proceso de reclutamiento lo realiza RR HH el cual se realiza internamente, el proceso de selección lo realiza RR HH en conjunto con comisión de la carrera administrativa, con base a la ley de la carrera administrativa, basado en entrevistas (que realizan los gerentes y RR HH), pruebas técnicas y operativas (de la plaza).	Respecto a si conoce los procesos de reclutamiento se realiza a través de concurso abierto se basa en informar tanto interna como externamente la convocatoria la gestiona RR HH. el reclutamiento interno se realiza primero y luego el externo, esto dependiendo de las aptitudes y conocimientos que requiera el puesto.
3. Si la respuesta de la pregunta anterior fue "reclutamiento externo", ¿Cuáles son los medios que se utilizan?		Convocatoria externa es realizada a través de afiches en la municipalidad.
4. Si la respuesta de la pregunta anterior fue "reclutamiento interno", ¿Cuál es el proceso?		La convocatoria interna es publicada 5 días antes de realizarse el proceso de selección.
5. Si no se considera el reclutamiento interno, ¿Por qué razón no se hace?		
6. Existe algún proceso de selección de personal:	Si.	Si.

7. Explique el proceso de selección		El proceso de selección inicia con la elección de los candidatos los cuales son elegidos por 2 empleados y 1 miembro del comité de la carrera administrativa. Principalmente se busca de los candidatos la capacidad, competencias y conocimientos.
8. ¿Qué parámetros le ayudan a identificar al candidato adecuado?		Los parámetros para elegir a los candidatos son: Que cumplan con el perfil del puesto Personas recomendadas (por experiencias, estudios y capacidad) Pruebas técnicas, psicológicas y de conocimiento.
Contrato		
9. ¿Qué tipo de contrato utilizan?		Contrato eventual: vigencia 4 meses. Por ley de la carrera administrativa: nombramiento como empleado permanente, a través de un contrato individual.
10. Generalmente cuanto tiempo se tardan desde el proceso de selección hasta la contratación	Los contratos son inmediatos con 3 meses de prueba.	Inmediato
11. Al momento de contratar se le informa a la persona seleccionada acerca de sus derechos y obligaciones	Si	Si, se dan a conocer las funciones a desempeñar de forma general.
Inducción		
12. Existe algún proceso de inducción	Si, lo realiza el departamento de Recursos Humanos	Si
13. ¿De qué forma se hace proceso de inducción en la alcaldía?		
14. En la etapa de inducción, ¿Cuál es la información que se le brinda al nuevo colaborador?	La inducción la realiza RR HH en la cual proporcionan el manual de bienvenida	Proporcionan ejemplar de los manuales de bienvenida y de la ley de ética gubernamental.
Rotación de Puesto		
15. Existe rotación de puesto	Si	Si
16. Si su respuesta fue positiva, ¿Con qué frecuencia se hace?	Es realizado de acuerdo a necesidades, se basan en la ley y reglamento interno.	No son con frecuencia

17. Si existe la rotación dentro de la alcaldía, ¿Cuál es el fin que se persigue?	Toman en cuenta a aptitudes y conocimientos de los empleados	Razones por las cuales se da, por mal comportamiento del colaborador, por mal desempeño, por emergencias o por promociones.
Relaciones Laborales		
18. Motivación del personal:	A través de actividades de convivencia tomando de acuerdo al presupuesto asignado.	No se han ejecutado ideas sobre motivación. Pero tratan de generar un clima laboral estable a través de mantener un trabajo participativo y comunicación efectiva.
Entrenamiento		
19. Existe algún proceso de entrenamiento	Si	Si
20. Mencione, ¿Cuál es el proceso?	Es realizado por las jefaturas de cada área, pero es gestionado por RR HH, se encargan principalmente las jefaturas medias con base a capacitaciones de formación el cual tienen como objetivo fortalecer conocimientos y habilidades.	El jefe de área es el encargado de la ejecución y el encargado de entrenar en colaborador delegado por el jefe de área.
21. Existe alguna política interna que ampare al proceso de entrenamiento		No
22. Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿Cuáles son las obligaciones que se derivan de ella?		La gestión la realiza el área de RR HH. El entrenamiento debe realizarse en un periodo de 15 días
Capacitaciones		
23. ¿Existe algún programa de capacitación?	Si	Si
24. Si la respuesta fue afirmativa, ¿Con qué frecuencia es capacitado el personal?		El programa de capacitación se realiza cada 2 años Se realizan aproximadamente 100 capacitaciones al año.
25. Existe algún convenio con instituciones privadas o públicas que colaboran al proceso	Existe programa de capacitaciones para lo cual realizan convenios con INSAFORP.	Convenios con INSAFORP y universidades del país, respecto a las capacitaciones impartidas por universidades, capacitan estudiantes principalmente en áreas de salud, riesgo.
26. ¿Qué tipo de capacitaciones han sido impartidas en su área?	Las capacitaciones impartidas según la Gerente son: Economía y política Diplomados en participación ciudadana Capacitaciones para no financieros	Las capacitaciones impartidas, relacionadas a : Trabajo en equipo Liderazgo Procesos administrativos Área gerencial

		Excel Gestión del talento humano Leyes laborales Área psicológica
Formación		
27. Para usted, ¿Qué es la formación?		
28. ¿Conoce la diferencia entre capacitación y formación?		
29. ¿Existe alguna política de formación profesional dentro de la alcaldía?	Respecto a la formación profesional de los colaboradores, la gerente afirmó que existe desarrollo profesional dentro de la alcaldía haciendo referencia su experiencia.	Identifican y eligen a colaboradores potenciales para formarlos. No existe política de formación profesional
Desarrollo		
30. ¿Conoce usted qué significa el desarrollo profesional dentro de una organización?		Es permitir el crecimiento dentro de la institución.
31. ¿Considera usted que existe desarrollo dentro de la alcaldía?	Si, ella misma es un ejemplo del desarrollo y la oportunidad de crecimiento profesional existente en la alcaldía.	Si
32. ¿De qué manera reconoce a los colaboradores que tienen potencial para ser promovidos de su cargo?		Por medio de su desempeño, experiencia y conocimientos. La forma que se permite el desarrollo dentro de la alcaldía es por medio de capacitaciones y permitiendo que el colaborador obtenga nuevos conocimientos.
33. ¿Cuáles son las técnicas que utilizan para el desarrollo de los colaboradores?		
Evaluación del desempeño		
34. Realizan evaluación de desempeño de la alcaldía	Si	Si
35. ¿Con qué frecuencia realizan dicha evaluación?	Es realizado anualmente el cual se encarga cada jefatura a sus colaboradores	Es realizado anualmente el cual se encarga cada jefatura a sus colaboradores.
36. ¿Cuál es el proceso?		Se llena formulario de evaluación, es autorizado por el gerente administrativo, sindicato, alcalde. El periodo de evaluación es de 10 días hábiles

37. ¿Qué técnicas utilizan?	La evaluación de desempeño se ven involucrados todo el entorno del empleado, e incluso se realiza una autoevaluación	La técnica de 360°
------------------------------------	--	--------------------

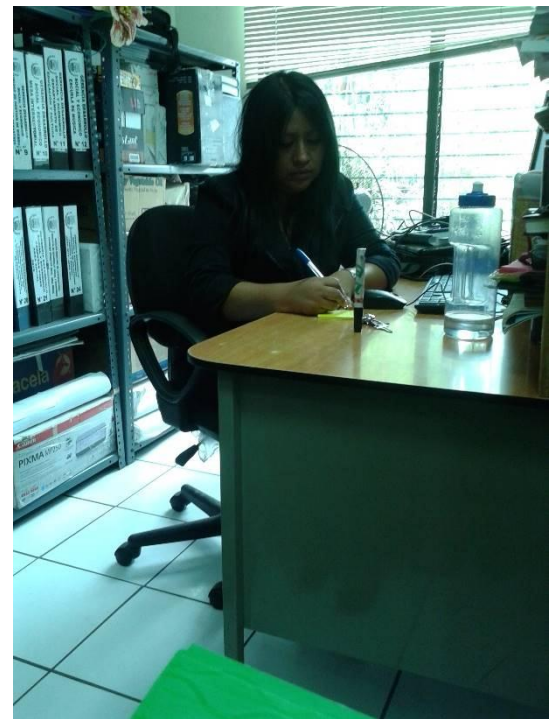
ANEXO N°4: FOTOS DE LA VISITA A LA ALCALDÍA

Entrevista realizada a la Licda.
Carolina Meléndez


Jefa del departamento de Recursos
Humanos de la Alcaldía del municipio
de Cuscatancingo.

Entrevista realizada a la Sra. Aura del Carmen
Martínez

Sub Gerente del departamento de Desarrollo
Social y Económico de la alcaldía del
municipio de Cuscatancingo.



La imagen que se presenta a continuación, demuestra que en la alcaldía se toma en cuenta el reclutamiento interno como forma de proveer de personal idóneo a la institución.

 ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO SOMETE A CONCURSO INTERNO EL SIGUIENTE CARGO NOMBRE DE LA PLAZA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir y control la gestión del talento humano de la municipalidad, respetando el marco legal, garantizando la implementación de procedimientos adecuados y transparentes establecidos en la ley para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, motivando un clima organizacional adecuado. 	
REQUISITOS	
NIVEL ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado(a) en Administración de Empresas, Psicología o carreras afines. ✓ Conocimiento en paquetes computacionales Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos años de experiencia en área de Recursos Humanos.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con conocimiento en administración de personal, leyes y procedimientos gubernamentales y municipales. ✓ Experiencia en el área de los derechos del trabajador y de la interpretación y aplicación de leyes laborales.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable y con buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente interno y externo. ✓ Contar con un historial de Desempeño Laboral satisfactorio.
INTERESADOS: PRESENTAR CURRÍCULUM VITAE ACTUALIZADO CON FOTOGRAFIA RECIENTE, ANEXANDO TODOS LOS ATESTADOS, EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. INICIO DE LA CONVOCATORIA: 12 DE OCTUBRE DE 2015 FINALIZACIÓN DE CONVOCATORIA: 16 DE OCTUBRE DE 2015.	

ANEXO N° 5: PERFILES DE PUESTO POR CATEGORÍA.

JEFATURAS Y DIRECCIONES

HABILIDADES

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Responsable y honesto
4. Buenas relaciones interpersonales
- 5 Buena comunicación
6. Iniciativa
7. Proactivo y organizado/a
8. Sensibilidad social
9. Toma de decisiones
10. Flexibilidad y comprensión

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conocimiento avanzado en paquetes utilitarios Microsoft Office
2. Manejo de equipo de oficina: fax, computadora, fotocopiadora, scanner u
3. Software aplicados al área
4. Uso de internet y correo

DESTREZAS

1. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos
2. Manejo de los presupuestos aprobados
3. Mantener las relaciones y niveles de comunicación
4. Realizar reuniones de coordinacion y seguimiento de los programas
5. Asistir y participar en las reuniones de trabajo
6. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su unidad
7. Coordinar y desarrollar programas y proyectos
8. Generar propuestas para identificar y generar proyectos
9. Diseñar e implementar procesos para el cumplimiento de objetivos
10. Implementar monitoreo y dar seguimiento de los proyectos municipales

EXPERIENCIA

1. De dos a tres años de experiencia

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

1. Licenciado graduado en trabajo social o carreras afines
 2. Licenciado graduado en Ciencias Juridicas o carreras afines
 3. Licenciado graduado en educacion o profesorado
 4. Titulo de doctorado en medicina
 - 5 Licenciado graduado en administracion de empresas o carreras afines
 6. Licenciado graduado en Psicología
-

PERFILES DE PUESTO POR CATEGORÍA.

SOPORTE ADMINISTRATIVO

HABILIDADES

1. Creatividad
2. Trabajo en equipo
3. Responsable y honesto
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Buena comunicación
6. Iniciativa
7. Proactivo y organizado/a
8. Sensibilidad social
9. Facilidad de aprendizaje
10. Empatía y servicio al cliente

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conocimiento en paquetes utilitarios Microsoft Office
2. Manejo de equipo de oficina: fax, computadora, fotocopidora, scanner u otros
3. Uso de internet y correo

DESTREZAS

1. Llevar una agenda general de actividades
2. Apoyar la organización de eventos y campañas
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrumentos legales de la municipalidad
4. Apoyar la organización de eventos y campañas
5. Gestionar y dar seguimiento a los planes de la unidad
6. Controlar el manejo del presupuesto de la unidad
7. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la unidad
8. Elaborar plande trabajo de la unidad
9. Diseñar y actualizar los instrumentos de los procesos de la unidad
10. Diseño y actualización de sistemas

EXPERIENCIA

1. De dos a tres años en puestos similares

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

1. Graduado o estudiante de ultimo año de Licenciatura en Administracion de Empresas o carreras afines
 2. Graduado o estudiante de ultimo año de Ingenieria Industrial
 3. Graduado o estudiande de Contaduria Publica
 4. Graduado o estudiante de Licenciatura en Ciencias Juridicas
-

PERFILES DE PUESTO POR CATEGORÍA.

TÉCNICO

HABILIDADES

1. Disciplina
2. Trabajo en equipo
3. Responsable y honesto
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Buena comunicación
6. Iniciativa
7. Proactivo y organizado/a
8. Sensibilidad social
9. Toma de decisiones
10. Facilidad de expresión

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conocimiento avanzado en paquetes utilitarios Microsoft Office
2. Manejo de equipo de oficina: fax, computadora, fotocopidora, scanner u otros
3. Software aplicados al área
4. Uso de internet y correo

DESTREZAS

1. Revisar periódicamente con la jefatura el avance del plan
2. Trabajar coordinadamente en cada una de las zonas asignadas
3. Participar en las inauguraciones y clausuras de los diferentes programas
4. Mantener la comunicación con el personal del departamento
5. Presentar informes semanales del trabajo efectuado
6. Supervisar proyectos en ejecución
7. Promover y ejecutar acciones de organización
8. Controlar y registrar las acciones realizadas
9. Formular diagnósticos para la identificación de problemas
10. Llevar a cabo el proceso de reacción de nuevas comisiones
11. Formular presupuestos de los proyectos en ejecución

EXPERIENCIA

1. De uno a dos años de experiencia

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

1. Licenciado graduado en trabajo social o carreras afines
 2. Enfermera o auxiliar de enfermería
 3. Graduado o estudiante de último año de Licenciatura en Deportes
 4. Graduado o estudiante de último año de Licenciatura en Deportes
 5. Graduado o estudiante de último año de informática
 6. Técnico Agrónomo o Educación para salud ambiental
-

PERFILES DE PUESTO POR CATEGORÍA.

OPERATIVO

HABILIDADES

1. Creatividad
2. Trabajo en equipo
3. Responsable y honesto
4. Buenas relaciones interpersonales
- 5 Buena comunicación
6. Iniciativa
7. Proactivo y organizado/a
8. Sensibilidad social
9. Facilidad de aprendizaje
10. Empatía y servicio al cliente

HABILIDADES TÉCNICAS

1. Uso de herramientas y maquinaria utilizada en el área
2. Conocimiento de la nomenclatura municipal y geográfica
- 3.
- 4.

DESTREZAS

1. Colaborar con el traslado de documentación interna
2. Apoyar las distintas actividades programadas por promotores
3. Mantener reuniones semanales con la coordinación del programa
4. Elaborar inventario de los instrumentos asignados
5. Elaborar las requisiciones de suministros y equipo necesario para realizar sus
6. informar oportunamente al jefe inmediato superior del cumplimiento de las funciones
7. Diseñar y organizar el plan de trabajo de la unidad
8. Desarrollar planes de trabajo asignados al área
9. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades asignadas al departamento

EXPERIENCIA

1. De uno a dos años de experiencia en puestos similares

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

1. Estudios mínimos de noveno grado
 2. Docente
 3. Ingeniero Ambientalista o carrera afín
 4. Bachiller cualquier opción
 5. Técnico en Ingeniería Civil o Arquitectura
-

ANEXO N° 6: MAPA DE RUTAS DE CARRERA POR DEPARTAMENTO.

FIGURA N° 2 Ruta de carrera para Cuerpo de Agentes Metropolitanos

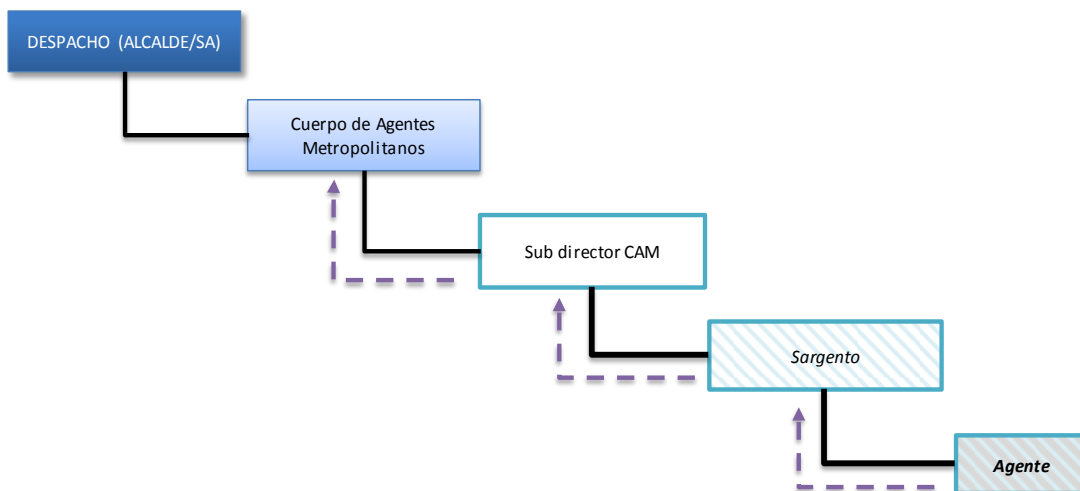


FIGURA N° 3 Ruta de carrera para Unidad de Gestión y Cooperación

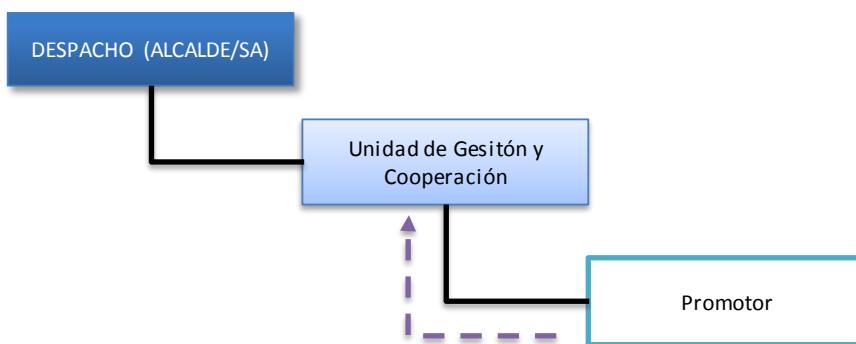


FIGURA N° 4 Ruta de carrera para Departamento de Comunicaciones

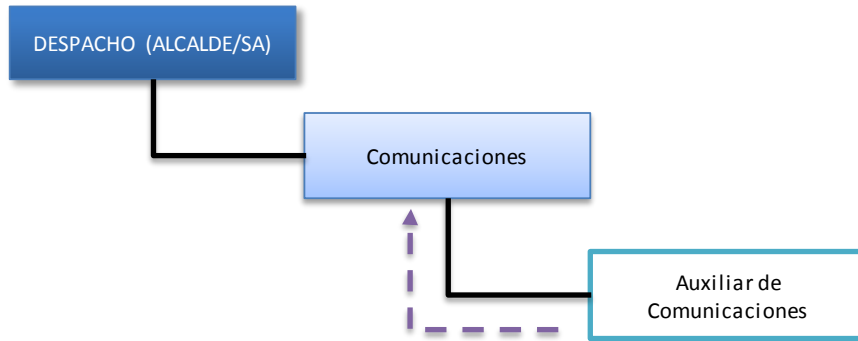


FIGURA N° 5 Ruta de carrera para niveles jerárquicos 2 y 3

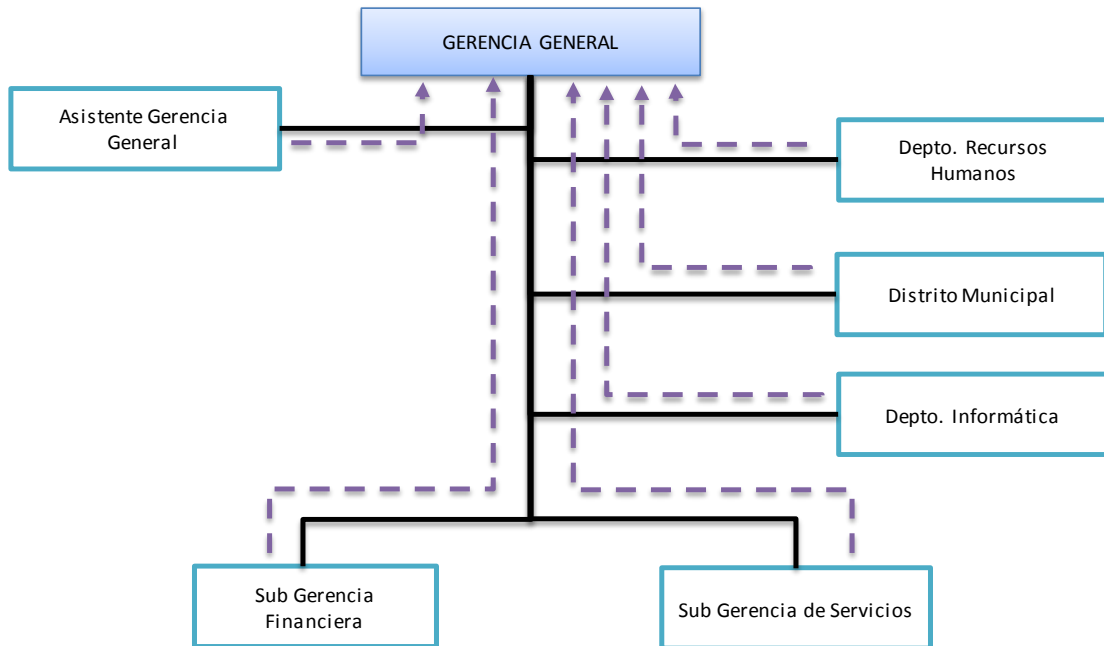


FIGURA N° 6 Ruta de carrera para Departamento de Recursos Humanos

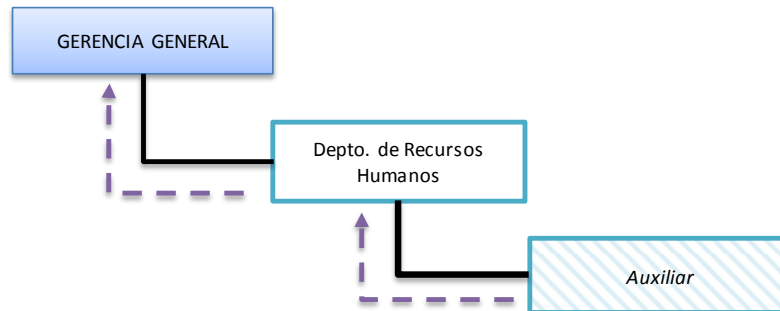


FIGURA N° 7 Ruta de carrera para Departamento de Informática

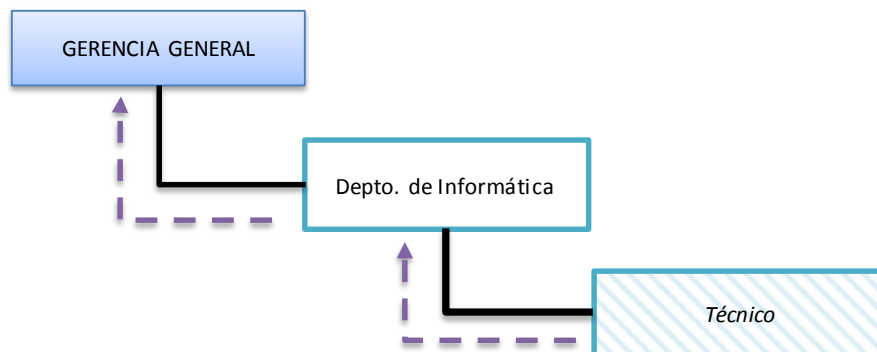


FIGURA Nº 8 Ruta de carrera para Departamento de Distrito Municipal

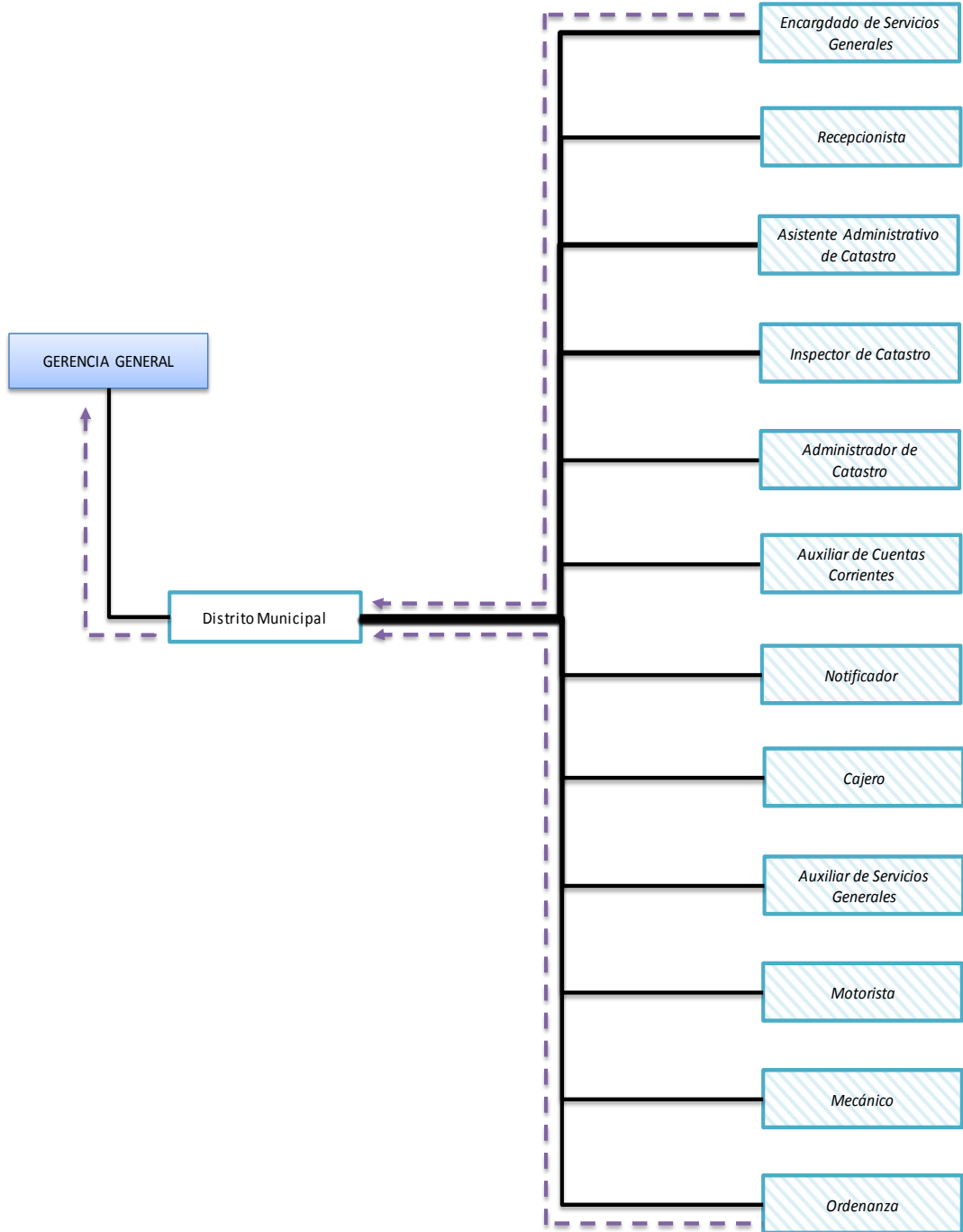


FIGURA Nº 9 Ruta de carrera Sub Gerencia Financiera

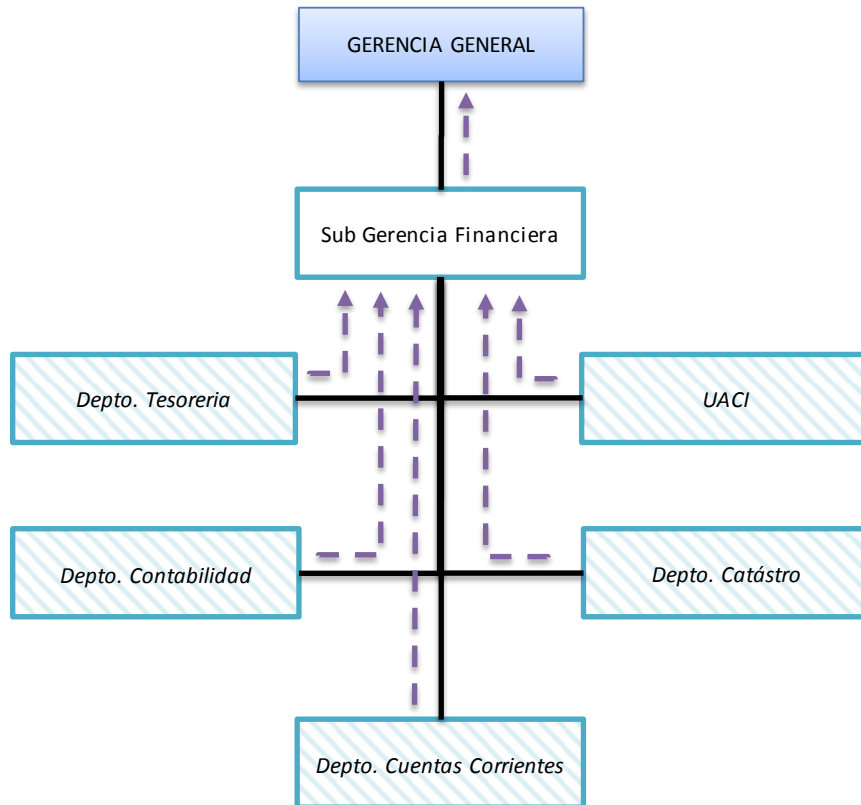


FIGURA Nº 10 Ruta de carrera para Departamento de Tesorería

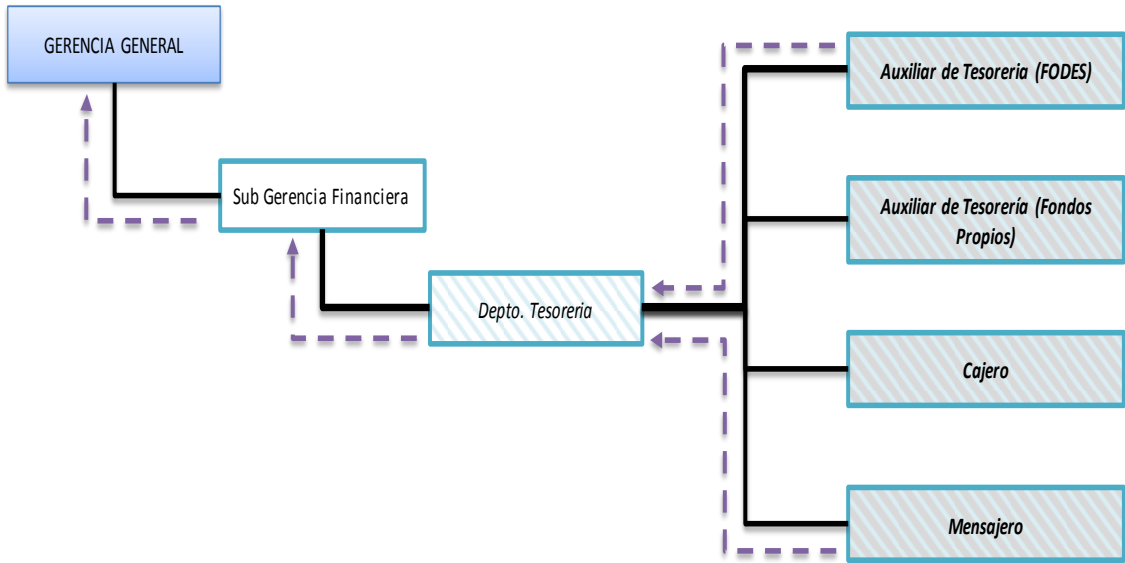


FIGURA Nº 11 Ruta de carrera para Departamento de Contabilidad

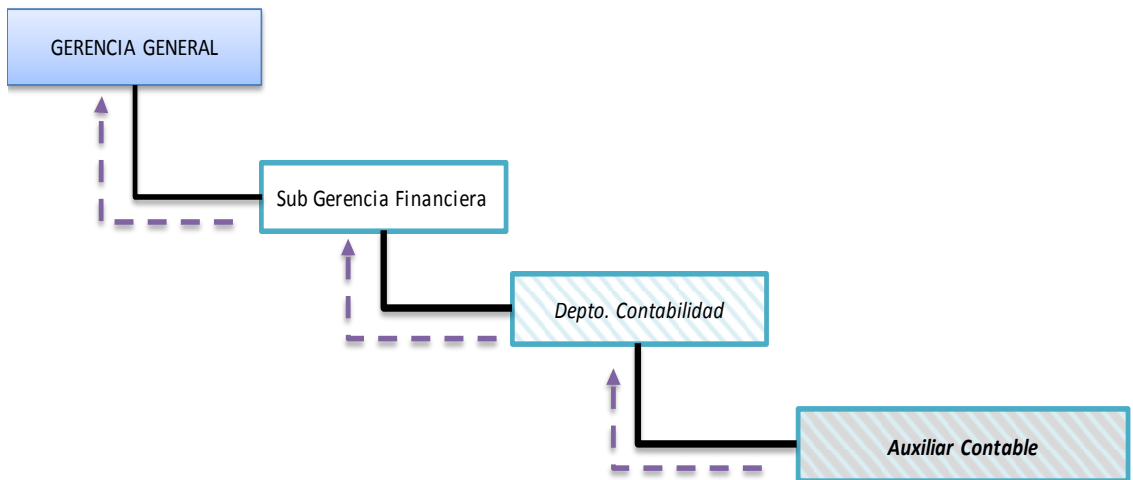


FIGURA Nº 12 Ruta de carrera para Departamento de UACI

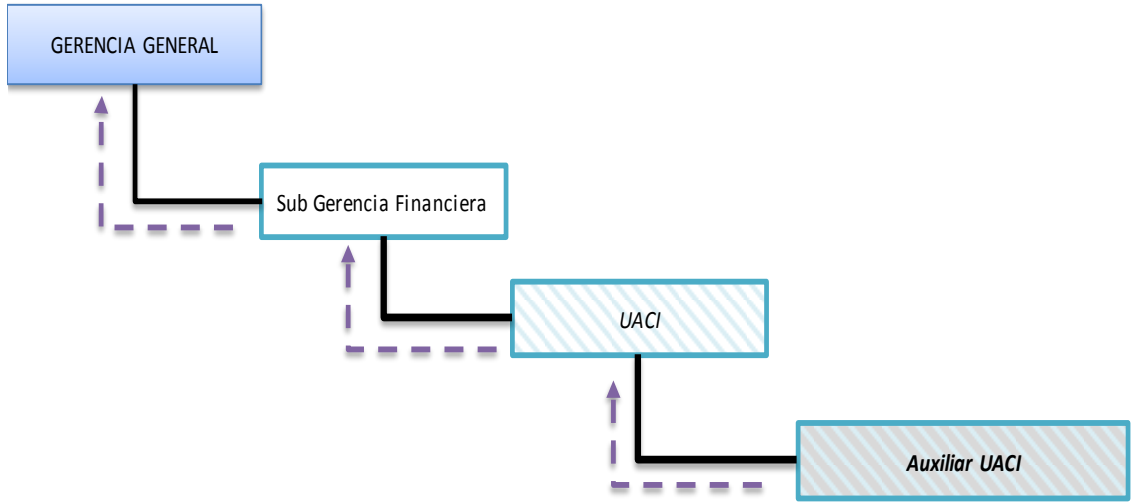


FIGURA Nº 13 Ruta de carrera para Departamento de Cuentas Corrientes

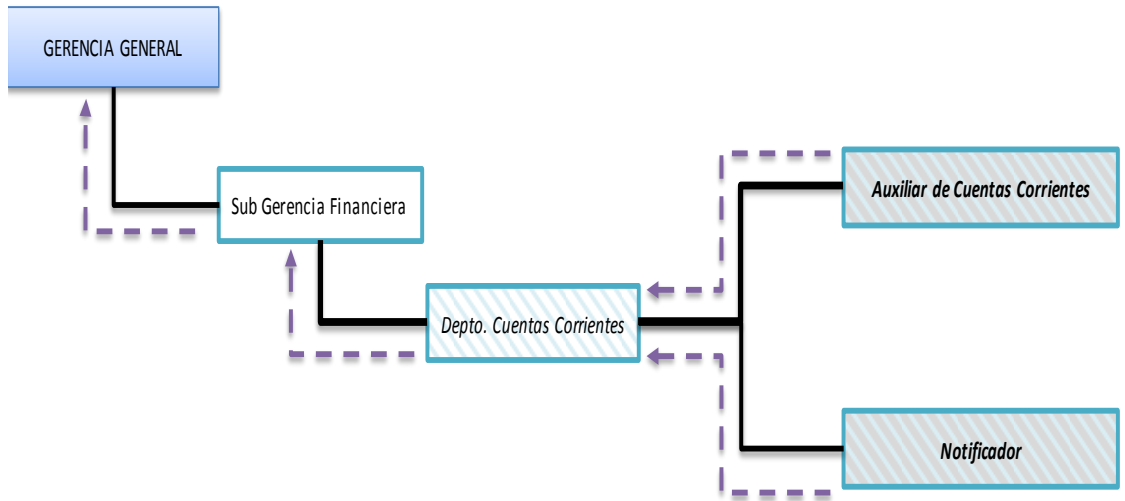


FIGURA Nº 14 Ruta de carrera para Departamento de Distrito Municipal

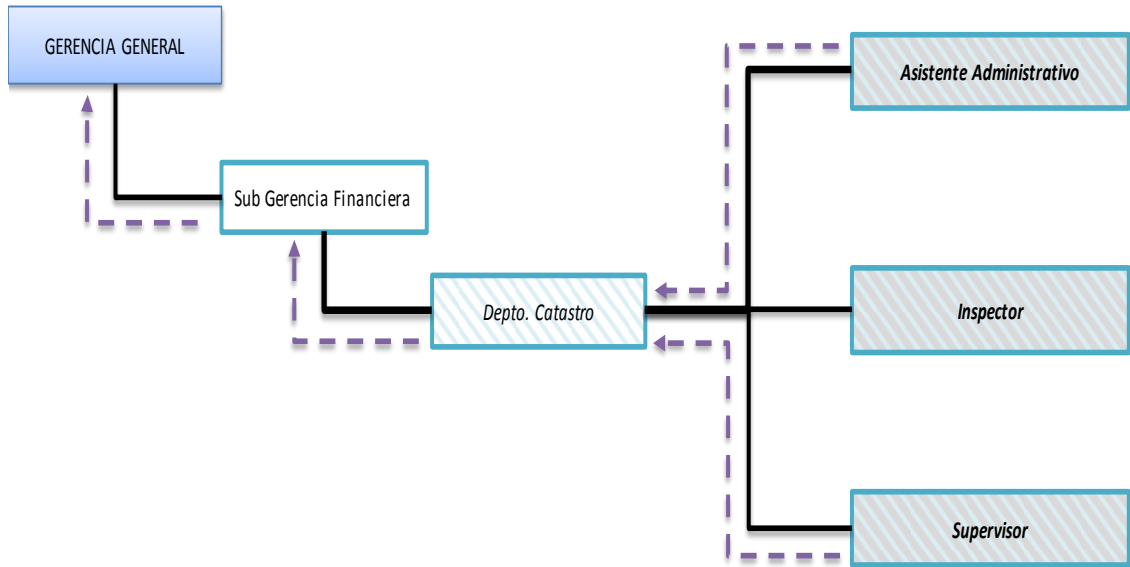


FIGURA Nº 15 Ruta de carrera para Unidad de Principios y Valores

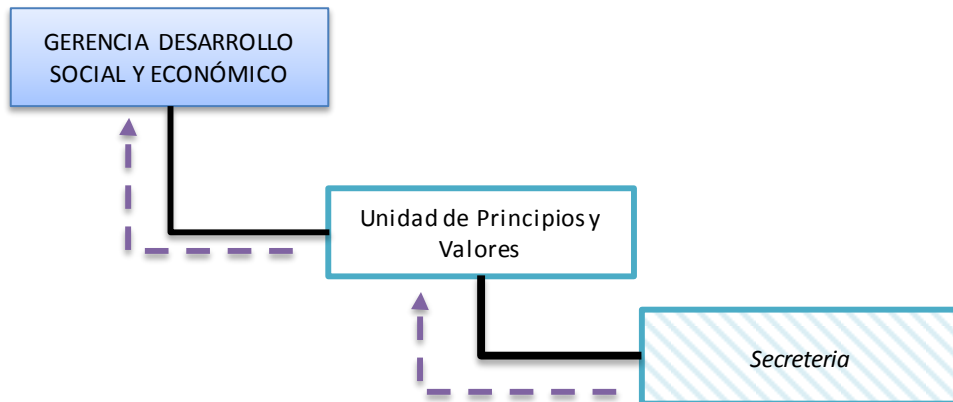


FIGURA Nº 16 Ruta de carrera para Sub Gerencia de Servicios

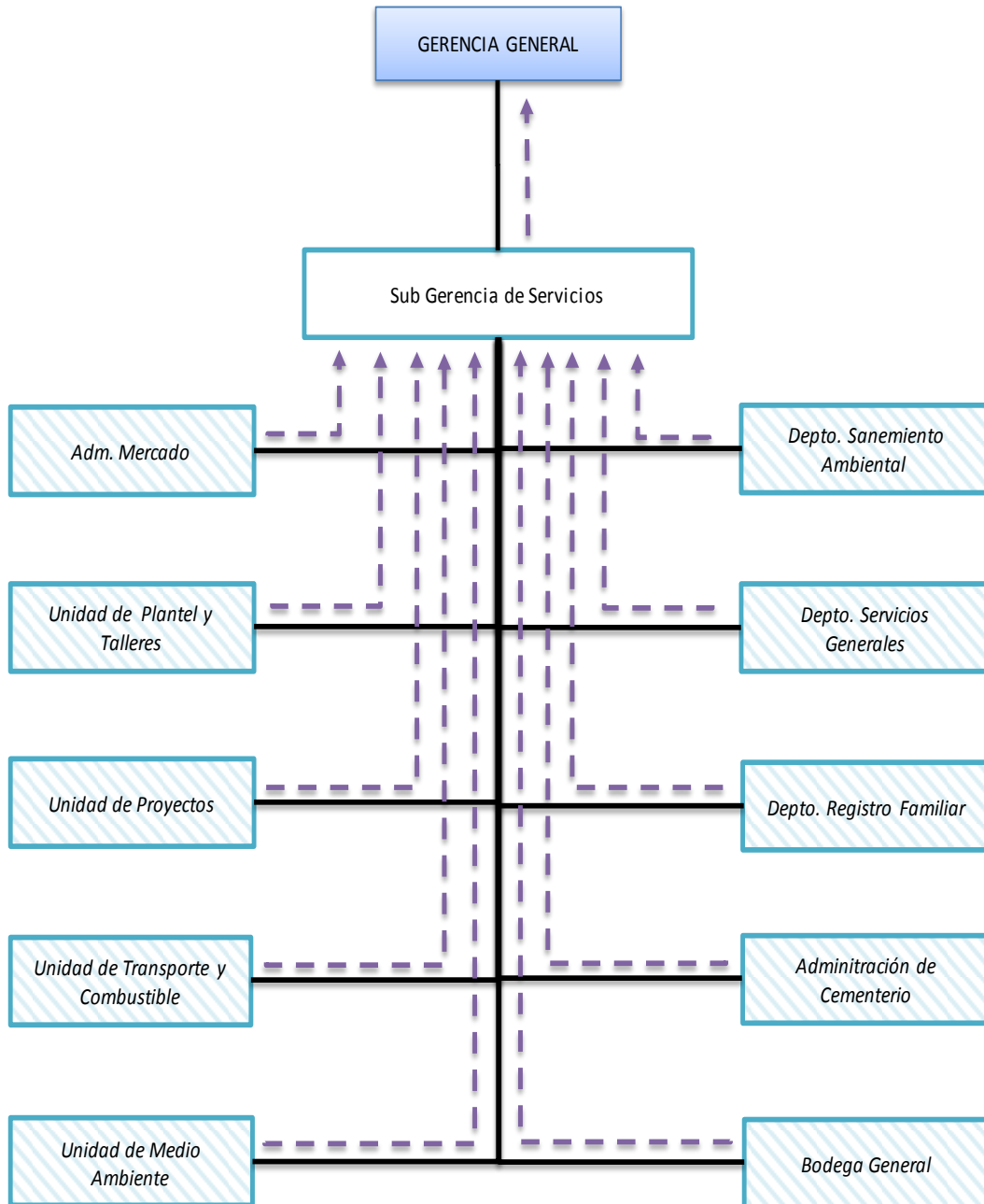


FIGURA N° 17 Ruta de carrera para Departamento de Administración de Mercado

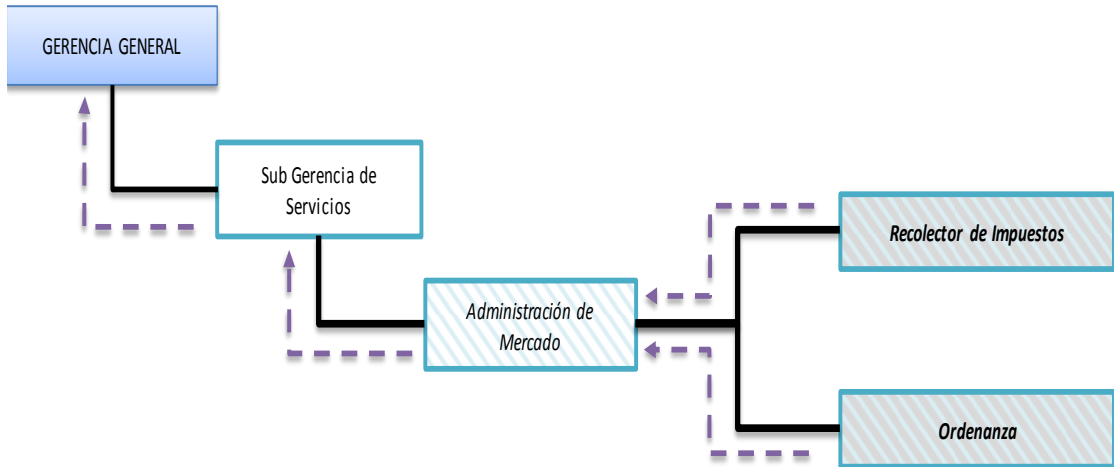


FIGURA N° 18 Ruta de carrera para Departamento de Saneamiento Ambiental

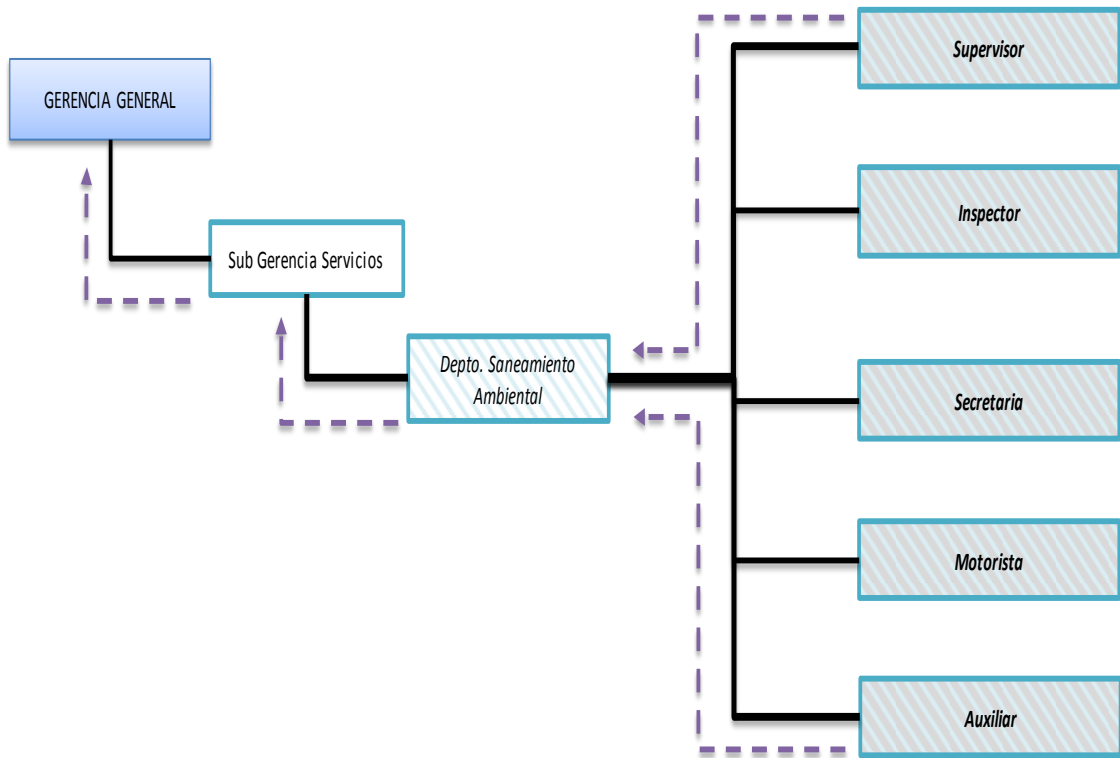


FIGURA Nº 19 Ruta de carrera para Departamento de Platel y Talleres

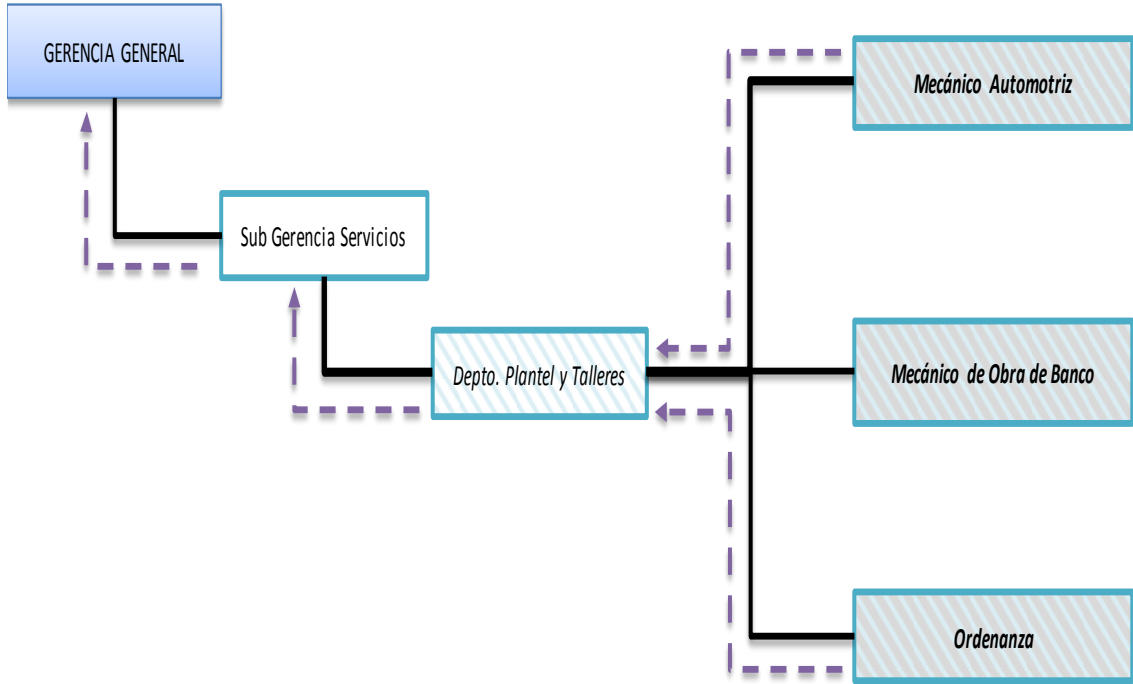


FIGURA Nº 20 Ruta de carrera para Unidad de Proyectos

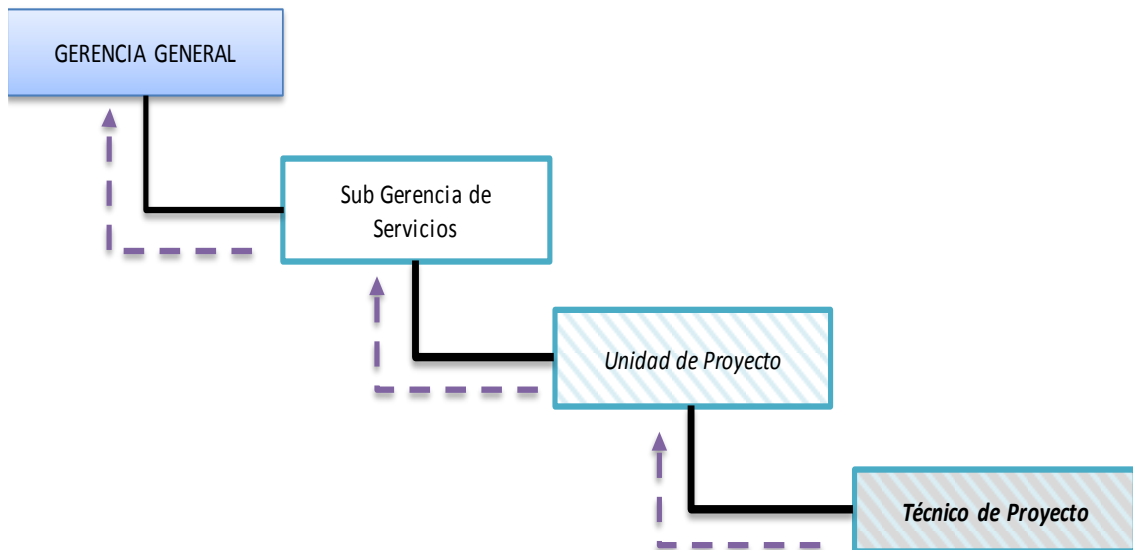


FIGURA N° 21 Ruta de carrera para Departamento de Servicios Generales

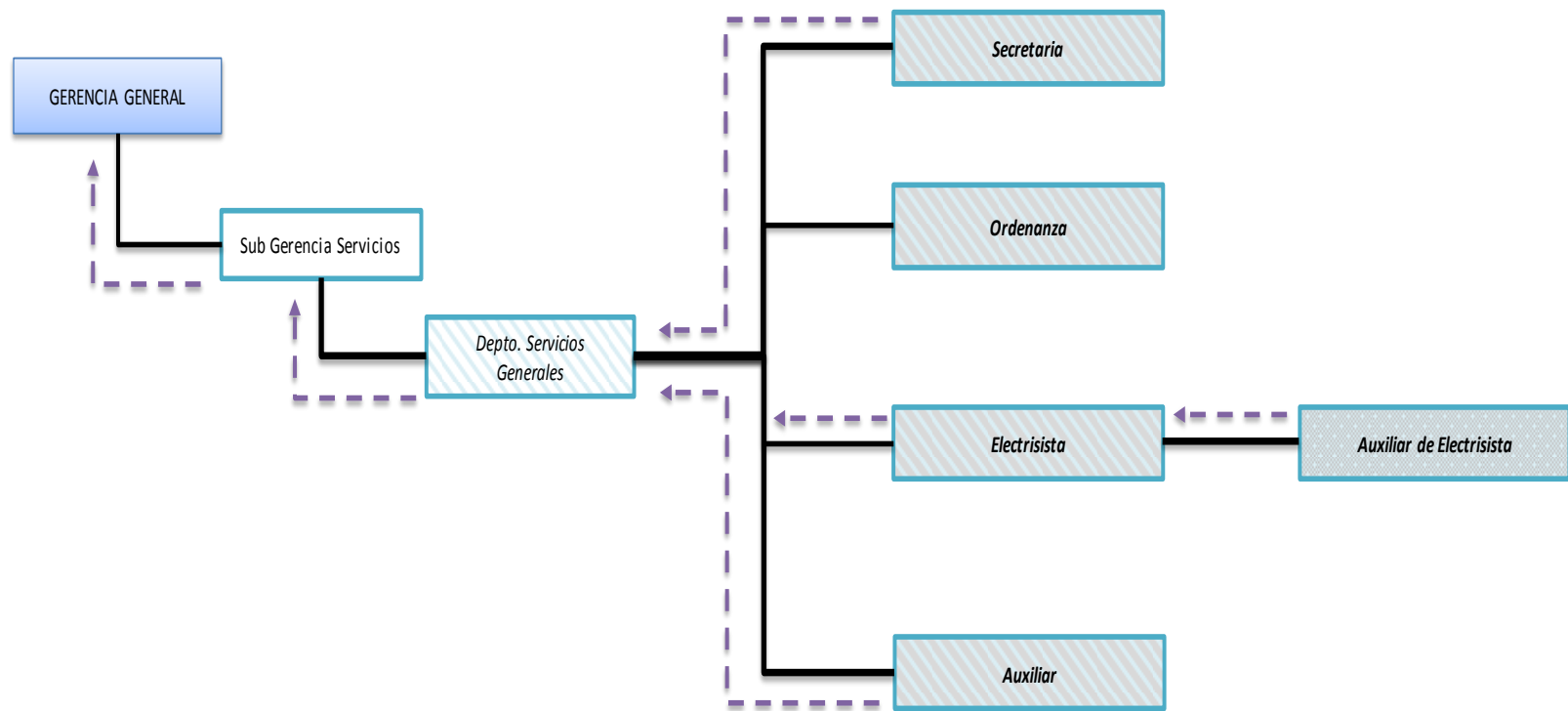


FIGURA Nº 22 Ruta de carrera para Departamento de Registro Familiar

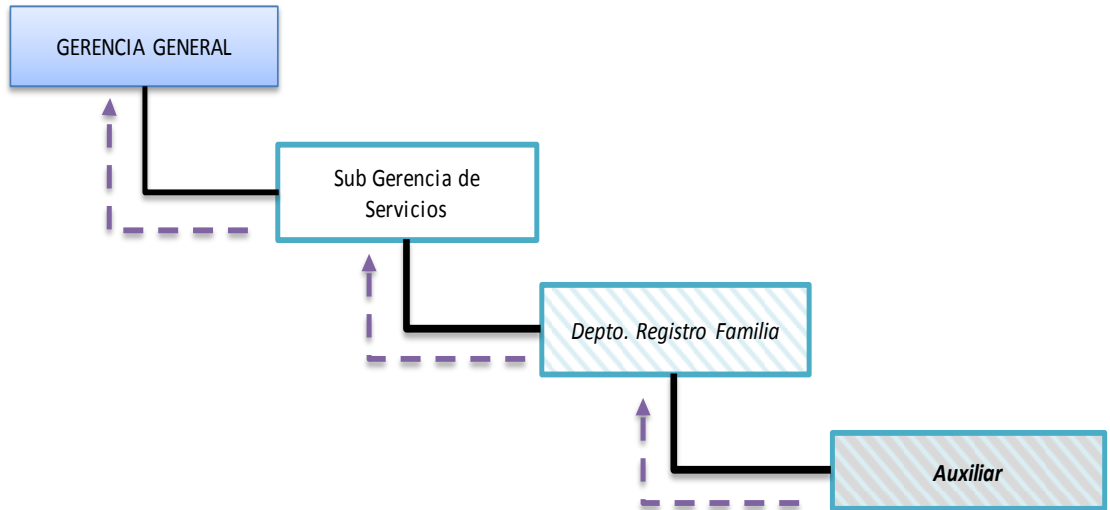


FIGURA Nº 23 Ruta de carrera para Unidad de Transporte y Combustible

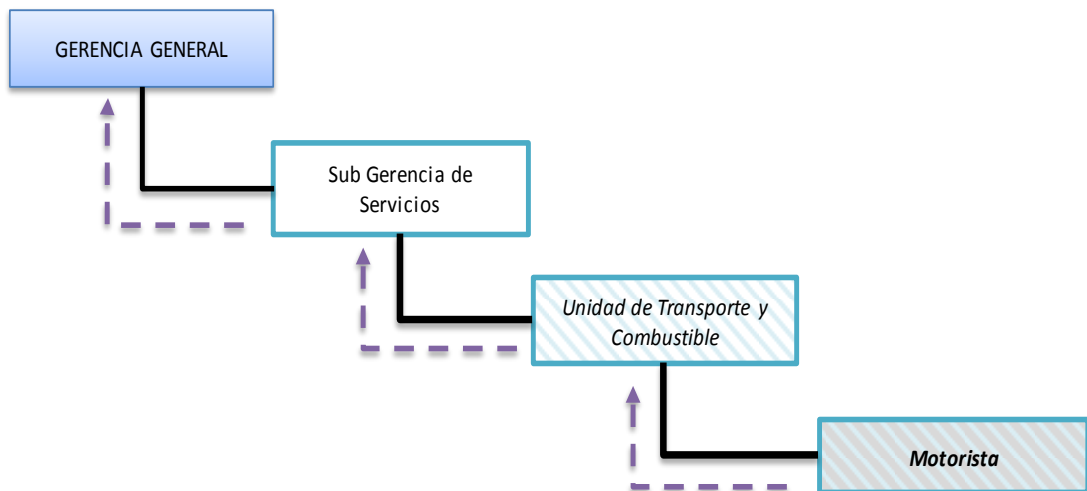


FIGURA N° 24 Ruta de carrera para Departamento de Administración de Cementerio

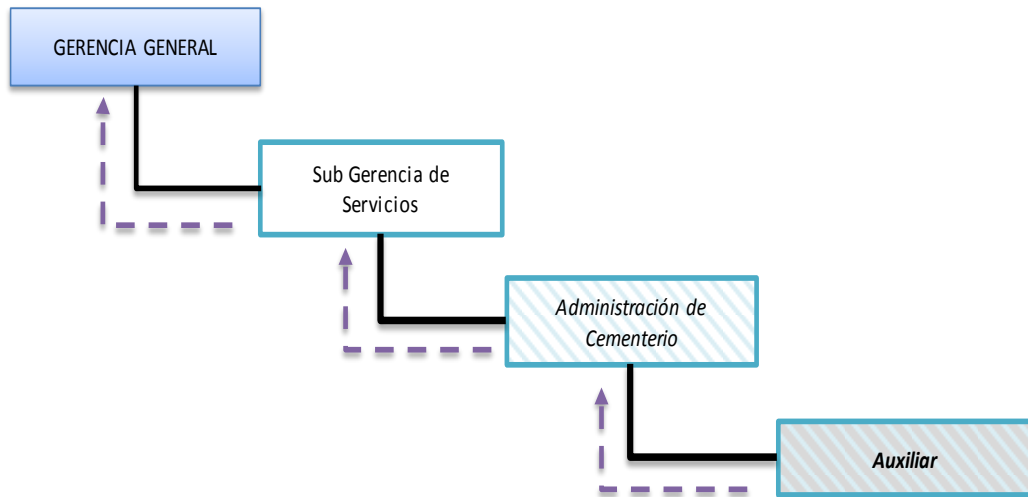


FIGURA N° 25 Ruta de carrera para Departamento de Distrito Municipal

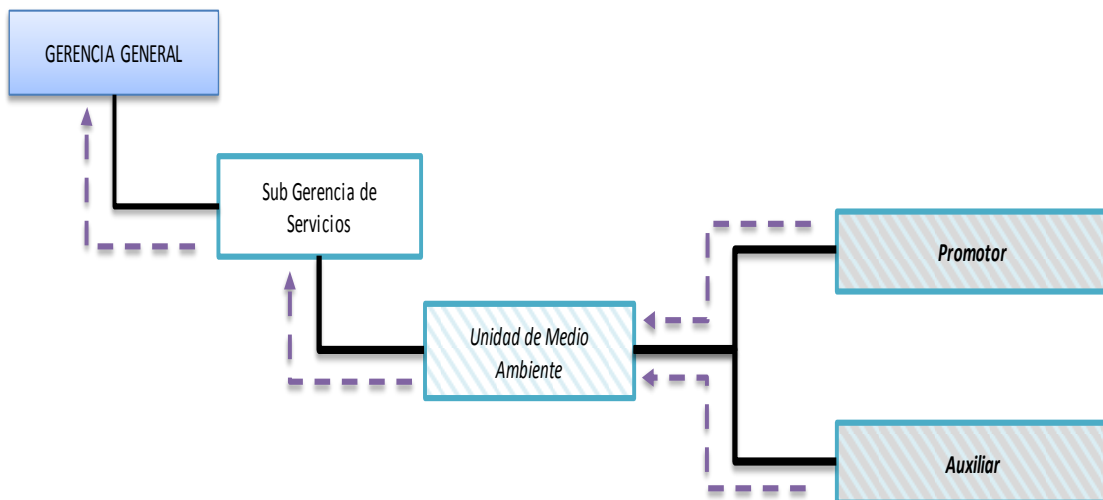


FIGURA Nº 26 Ruta de carrera para Departamento de Bodega General

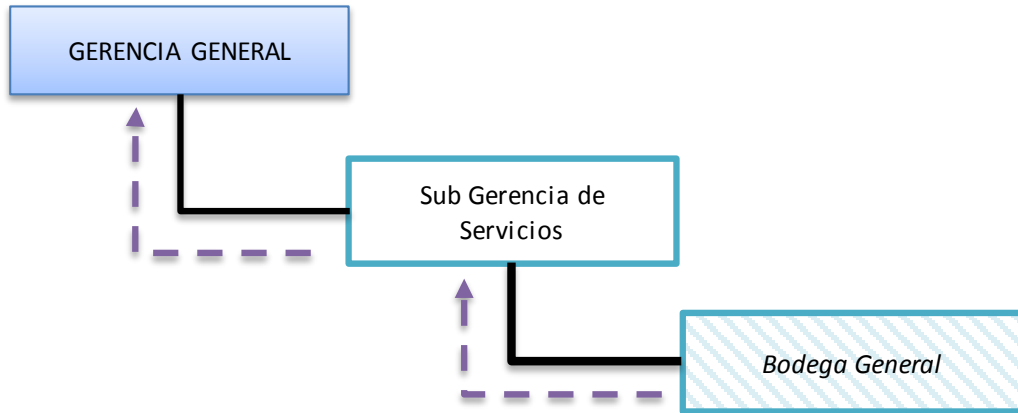


FIGURA Nº 27 Ruta de carrera para Gerencia de Desarrollo Social y Económico

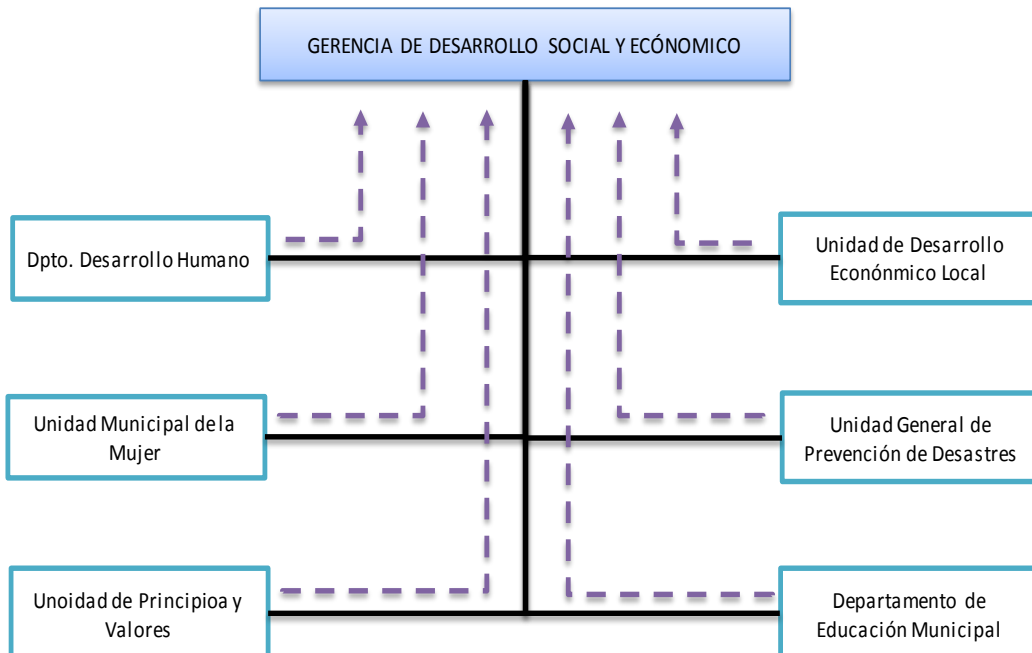


FIGURA Nº 28 Ruta de carrera para Departamento de Desarrollo Humano

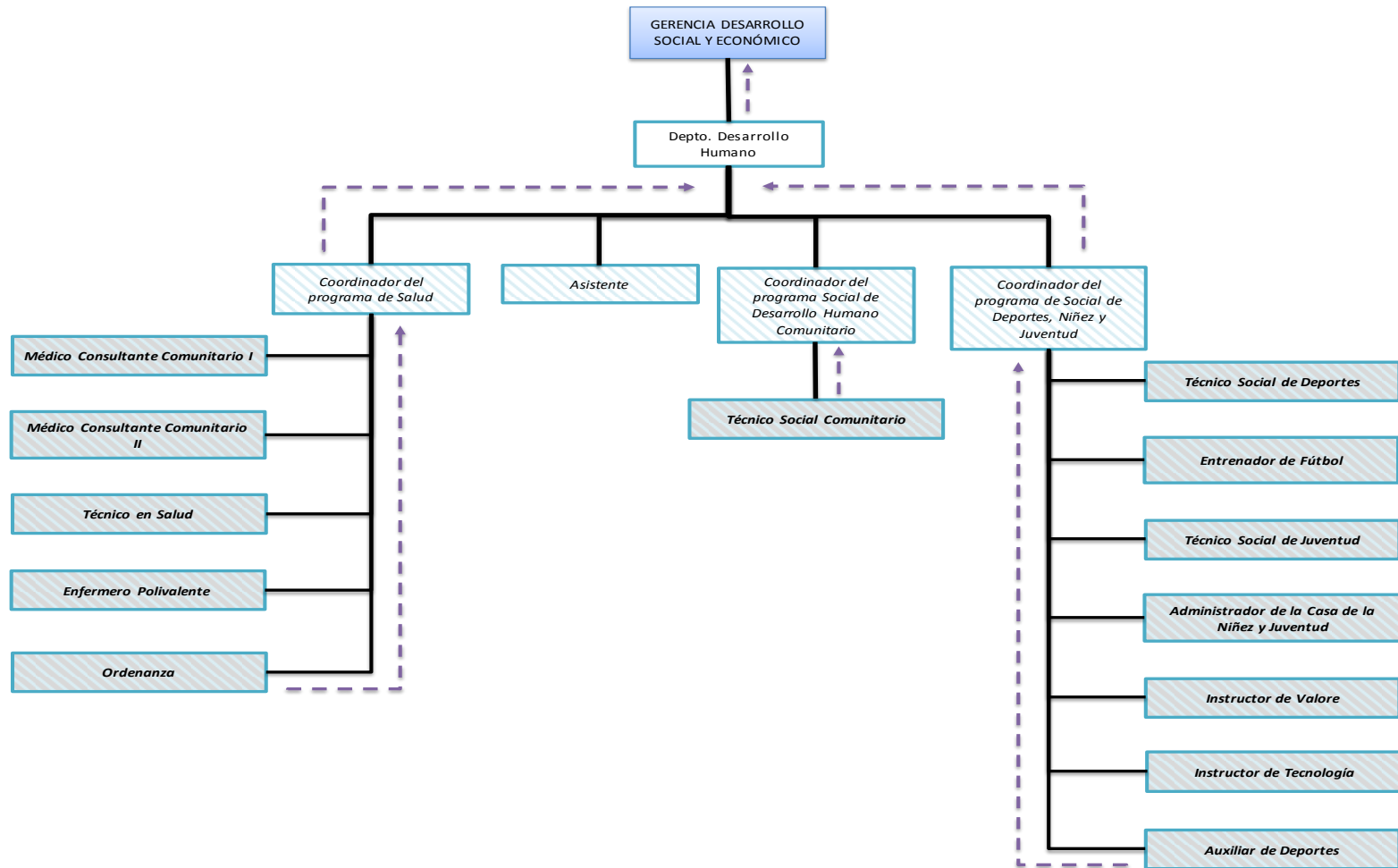


FIGURA Nº 29 Ruta de carrera para Departamento de Desarrollo Económico Local

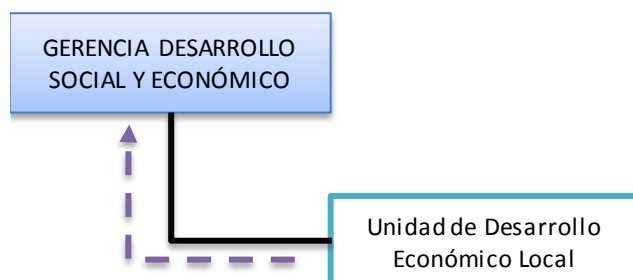


FIGURA Nº 30 Ruta de carrera para Unidad Municipal de la Mujer

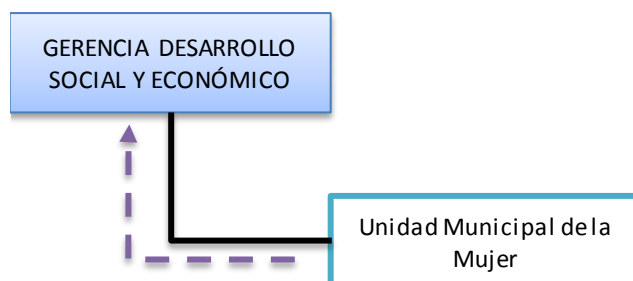


FIGURA Nº 31 Ruta de carrera para Unidad de Gestión de Riesgos y Prevención de Desastres

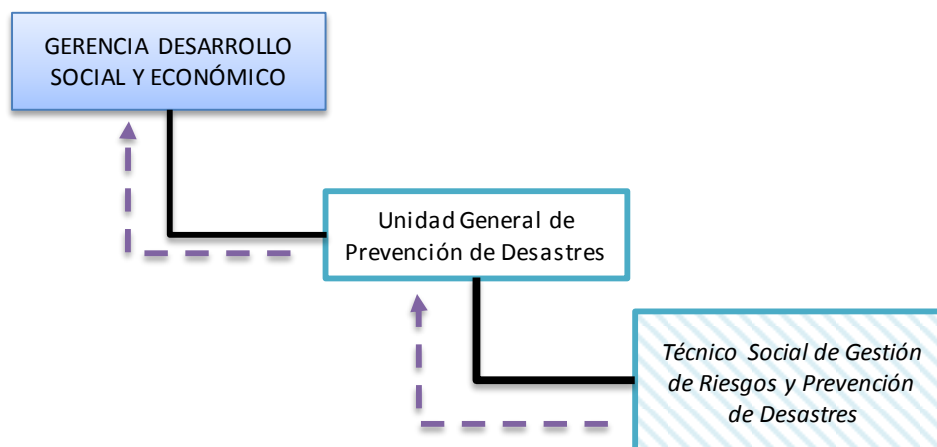


FIGURA N° 32 Ruta de carrera para Departamento de Distrito Municipal

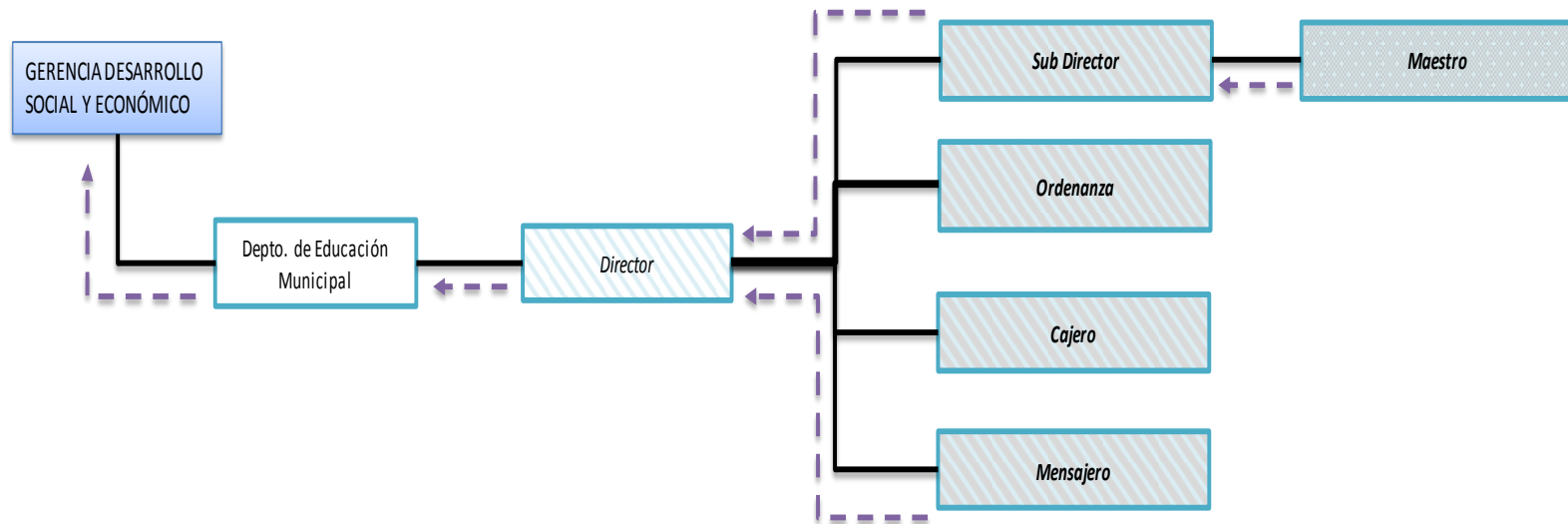


FIGURA Nº 33 Ruta de carrera para Concejo Municipal

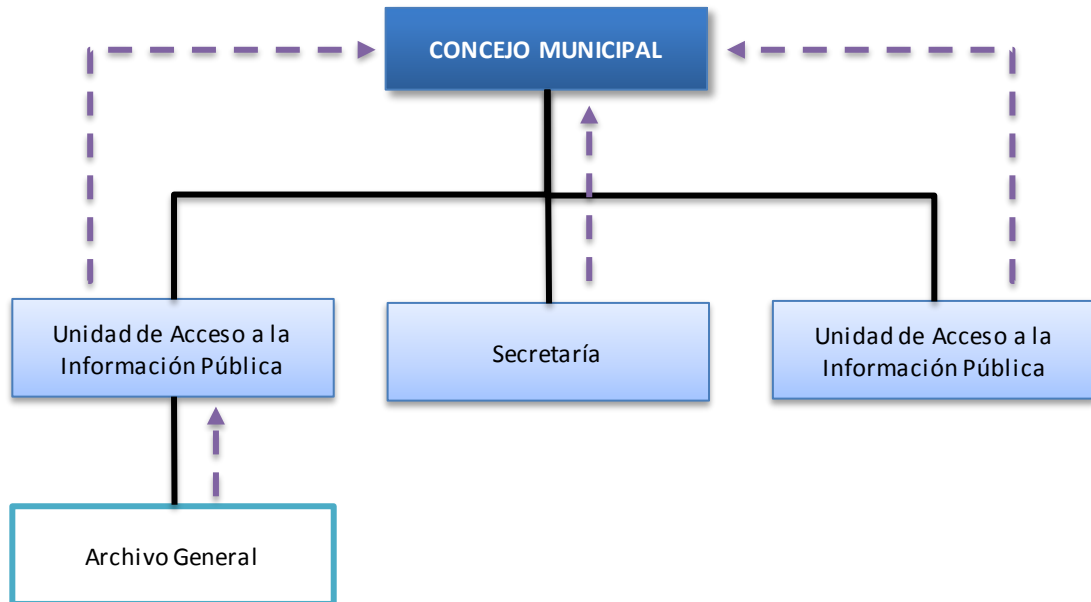


FIGURA Nº 34 Ruta de carrera para Departamento de Sindicatura

