



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACUTAL DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

**“PLAN DE CARRERA PROFESIONAL ENFOCADO AL H.
AYUNTAMIENTO DE MORELIA COMO PARTE DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA”**

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA
LUIS FERNANDO VILLASEÑOR HUITRON

ASESOR
DRA. ANGELICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

MORELIA MICHOCAN NOVIEMBRE 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
---------------------	----------

CAPITULO PRIMERO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA EL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA

1.1	Plan de Carrera profesional	7
1.1.1	Misión	7
1.1.2	Visión	7
1.1.3	Objetivos	8

CAPITULO SEGUNDO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL, ASPECTOS BASICOS PARA SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1	Definición de Plan de Carrera	8
2.2	Etapas de Vida	9
2.3	Ciclos de Carrera según Gary DESSLER	11
2.4	Anclas de Carrera	11
2.5	El Ambiente	12
2.6	Una nueva Ruta de Carrera para el trabajador	13
2.6.1	Pasos para una nueva ruta de carrera	13
2.7	Planeación de Carrera Organizacional	17
2.7.1	Objetivos por parte de la organización utilizando el plan de carrera	16
2.8	Rutas de Carrera	18
2.8.1	Ruta Tradicional de Carrera	18

2.8.2 Ruta de Carrera en Red	19
2.8.3 Ruta de Carrera Lateral	19
2.8.4 Ruta Dual de Carrera	31
2.9 Obligaciones del Trabajador en el Plan de Carrera	
2.9.1 Agregar Valor para Retener el Puesto	20
2.10 Obligaciones de la Organización con el Plan de Carrera	21
2.10.1 Revitalización del Puesto y Mejoramiento de la Carrera	21
2.10.2 Información para la Ruta de Carrera	22
2.10.3 La Responsabilidad de la Organización con el Desarrollo de las Carreras	26

CAPITULO TERCERO

CASO PRÁCTICO APLICABLE AL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA Y SUS DEPENDENCIAS

3.1 Antecedentes	28
3.2 El H. Ayuntamiento de Morelia	28
3.2.1 Misión	28
3.2.2 Visión	28
3.2.3 Valores	29
3.3 Antecedentes de Plan de Carrera en Instituciones Gubernamentales	29
3.3.1 Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios	29
El Escalafón	29
3.3.2 Preceptos Básicos del Servicio Profesional de Carrera Aplicado por el Gobierno Federal	30

3.4 Introducción al Caso	31
3.5 Aspectos Básicos del Plan de Carrera Aplicables al H. Ayuntamiento de Morelia	32
3.5.1 Objetivos que el H. Ayuntamiento de Morelia debe buscar con la Aplicación del Plan de Carrera	32
3.6 Determinar en el Empleado Municipal sus Ancclas de Carrera	34
3.7 Rutas de Carrera de cada Empleado Municipal	37
3.8 Propuestas de Aplicación Inmediata	37
3.8.1 Convocatoria	39
3.8.1.1 A los Aspirantes	49
3.8.1.2 Los Incentivos	39
3.8.2 Empatía con los trabajadores	51
3.8.3 Los Sindicatos	40
3.8.4 Compromiso del H. Ayuntamiento de Morelia para con el Plan de Carrera	42

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones	43
4.2 Bibliografía	44
4.3 Otras Fuentes	

RESUMEN

La administración pública cuenta con una gran carencia de aprovechamiento de su personal para desempeñar las actividades que los puestos demandan, esto causa poca eficiencia, por lo cual los resultados así como las metas no se ven alcanzados, incluso en muchos de los casos la relación entre el puesto y el perfil necesario para ocuparlo no concuerdan.

Un plan de carrera adecuado ubica al personal con formación, experiencia y aptitudes en el lugar adecuado para desempeñar las funciones que un puesto demanda, además de fomentar el desarrollo personal de cada uno de los ellos, todo esto acompañado de un plan de incentivos para lograr así una satisfacción laboral.

ABSTRACT

The public administration has a great lack of use of its personnel to carry out the activities that the positions demand, this causes little efficiency, for which the results as well as the goals are not achieved, even in many of the cases the relationship between the position and the profile needed to occupy it do not match.

A suitable career plan places the staff with training, experience and skills in the right place to perform the functions that a position demands, in addition to encouraging the personal development of each of them, all accompanied by an incentive plan to achieve thus a job satisfaction.

PALABRAS CLAVE

caso práctico||personal||desarrollo||incentivos||carrera

INTRODUCCIÓN

La administración pública es también conocida como la administración gubernamental, dentro de ella se dota a los ciudadanos de bienes y servicios dentro de los cuales solo algunos tienen algún tipo de costo, ya sea de recuperación o simplemente recaudatorios como son el pago de impuestos derechos o simplemente de mero trámite, las demás aportaciones para el funcionamiento de las instituciones públicas son solventadas por medio de las aportaciones recaudatorias de ley como son el ISR, IVA, por nombrar a los más generales ya que se aplican a casi todos los ciudadanos directa o indirectamente.

Dicho esto y en lo particular enfocándonos a la administración pública municipal, específicamente el gobierno municipal de Morelia, este percibe ingresos propios por diferentes conceptos; predial, derecho al agua, licencias, entre otros, además aplica recursos etiquetados por parte del congreso local, gobierno del estado, así como por parte de la federación.

Una vez teniendo claro la manera en la que opera esta institución pública, es necesario para este tema hacer una comparación entre iniciativa pública e iniciativa privada, ambas comparten ciertos criterios o métodos de operación pero son similares y a la misma vez muy diferentes, partiendo por la principal característica que es el lucro.

La iniciativa privada es característica por buscar utilidades y ganancias, se rige bajo las normas propias y también por las que imponen ciertas instituciones gubernamentales para permitir o limitar las actividades dependiendo el giro, el bien o el servicio que ofrecen.

Las instituciones públicas proveen de bienes y servicios pero con la característica de no ser el lucro su razón de ser, ya que cada una de sus operaciones están solventadas por los ingresos previamente asignados.

Ahora bien estamos de acuerdo en que ambas ofrecen bienes y servicios, por lo que deberían prevalecer valores como la calidad, y hablando de manera más directa aquí plantearemos la necesidad de aplicar ciertos métodos de gestión y planeación estratégica de los recursos humanos enfocado al plan de carrera profesional de los servidores públicos trabajadores de las dependencias de gobierno municipal, para optimizar el funcionamiento de las instituciones en beneficio de los ciudadanos.

CAPITULO PRIMERO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA

1.1 Qué es el Plan de Carrera Profesional

El Plan de Carrera Profesional para el (H. Ayuntamiento de Morelia) busca garantizar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos en la Administración Pública, sea a través de principios como:

Profesionalización del servicio publico

El mérito

Igualdad de Oportunidad

Legalidad

Imparcialidad

Vocación de Servicio

Objetividad

Eficiencia

Lealtad Institucional

Con el propósito de impulsar la profesionalización de la función pública, en beneficio de la sociedad.

1.1.1 Misión

Debe generarse la voluntad política para construir y operar un sistema en el que los actores políticos y sociales, tales como: servidores públicos, sindicatos, y organismos descentralizados converjan en un fin; responder mejor a los retos sociales.

La ciudad de Morelia reclama un consenso de las fuerzas políticas y sociales para que se establezcan estos planes profesionales de carrera en la administración pública municipal, como elemento fundamental de un buen gobierno.

1.1.2 Visión

Ser una administración municipal con servidores públicos capacitados y profesionales al servicio de la ciudadanía, mejorando la calidad en el servicio de manera eficaz y eficiente.

1.1.3 Objetivo del Plan de Carrera Profesional

Establecer las bases para la que la administración pública municipal y sus dependencias logren, atraer, mantener, motivar y formar mejores servidores públicos, garantizando que la Administración Pública opere con continuidad, sin importar los cambios políticos.

CAPITULO SEGUNDO

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL, ASPECTOS BASICOS PARA SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

2.1 Definición de Planeación y Desarrollo de Carrera

Una carrera es un curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo, la planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

El enfoque principal de la planeación de carrera debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles.

La planeación de carrera no debe concentrarse únicamente en las oportunidades de avance, puesto que el ambiente actual de trabajo las ha reducido de forma drástica. Asimismo desde un punto de vista práctico nunca ha habido tantos puestos de alto nivel que hagan de la movilidad hacia arriba una realidad para todas las personas.

En algún punto, la planeación de carrera necesita orientarse a alcanzar éxitos psicológicos que no necesariamente entrañen promociones.

Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano si no hay oportunidades disponibles en ninguna otra parte

una persona puede dejar a la empresa al permitir que se reduzca la productividad.

De manera que las organizaciones deben ayudar a los empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades.

Una ruta de carrera es una línea de movimiento flexible, a través de una ruta establecida para su carrera, el empleado puede emprender el desarrollo de carrera con ayuda de la compañía.

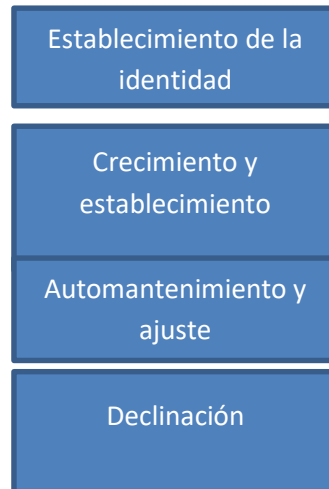
El desarrollo de carrera es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencias correctas cuando se las necesite. La planeación y el desarrollo de carrera benefician tanto al individuo como a la organización.

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear una carrera. En esta sección describiremos tres de esos factores: etapas de vida, anclas de carrera y el ambiente.

2.2 Etapas de Vida

Las personas cambian constantemente y por tanto ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida. Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades para crecimiento y estatus. Las etapas básicas de la vida se muestran en la siguiente figura.

Las etapas de la vida.



(W. WALKER, 1980)

La primera etapa es el establecimiento de la propia identidad. Una persona suele llegar a esta etapa entre los 10 y los 20 años.

El individuo explora alternativas de carrera y comienza a ingresar en el mundo de los adultos.

La etapa dos implica el crecimiento y establecimiento de una carrera. Esta etapa suele durar de los 20 a los 40 años. Durante esta etapa una persona elige una ocupación y establece una ruta de carrera.

La tercera etapa, automantenimiento y auto ajuste suele durar hasta los 50 años y más allá. En este momento una persona acepta la vida como es o hace ajustes. El cambio de carrera y el divorcio son hechos que tienen lugar durante esta fase, por que las personas se cuestionan seriamente respecto de la calidad de su vida.

La última etapa es la declinación. Una reducción de las capacidades físicas y mentales puede acelerar esta etapa. Una persona puede tener menores aspiraciones y menos motivación durante la etapa de declinación, lo que da por resultado ajustes adicionales para la carrera.(WAYNE MONDY, 1997)

2.3 Ciclo de Carrera según GARY DESSLER

- Etapa de crecimiento. Desde que nacemos hasta, aproximadamente, 14 años. En ella las personas desarrollan el auto concepto y las relaciones con nuestro entorno.
- Etapa de exploración. De los 15 a los 24 años. La persona explora distintas alternativas ocupacionales donde se decide el futuro profesional. También se empiezan a tener las primeras experiencias laborales.
- Etapa de establecimiento. De los 25 a los 44 años. Es el núcleo de la vida laboral donde se define la ocupación. Dentro de esta etapa se encuentra:
 - Sub-etapa de prueba. De los 25 a los 30. Se prueban distintos empleos para ver si alguno de ellos satisface sus necesidades.
 - Sub-etapa de estabilización. De los 30 a los 35. Planificación de carreras donde se define nuestra carrera profesional. A partir de aquí nos movemos poco de trabajo.
 - Sub-etapa de crisis. De los 35 a 45 años. Se revalúa nuestra propia vida laboral para ver si merece la pena o es necesario algún cambio.
- Etapa de mantenimiento. De los 45 a los 55 – 60 años. Consolidación de su posición.
- Etapa de decadencia. A partir de los 60 años. La persona planifica su jubilación. Desacelera su ritmo. Esta etapa nos la da el límite de edad de jubilación.

2.4 Anclas de Carrera

Todos tenemos diferentes aspiraciones antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad esta moldeada, hasta cierto punto por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente.

La investigación de Edgar Schein identifica cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera. **Las llamó anclas de carrera.** (Schein, 1975, págs. 11-24)

1. Competencia gerencial. La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional. Las personas que utilizan esta ancla desean manejar a la gente.
2. Competencia técnica /funcional. El ancla para los técnicos es el desarrollo continuo de su talento técnico. Estos individuos no buscan puestos gerenciales.
3. Seguridad. El ancla para los individuos conscientes de la seguridad es la estabilidad de sus situaciones de carrera. Con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.
4. Creatividad. Los individuos creativos son algo emprendedores en sus actitudes desean crear o construir algo que sea totalmente suyo.
5. Autonomía e independencia. El ancla de carrera para las personas independientes es un deseo de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser su propio jefe.

Un corolario de estas anclas de carrera, es que las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente(Schein, 1975, págs. 11-24)

2.5 El Ambiente

En años recientes ha cambiado con rapidez el ambiente de trabajo en el que tiene lugar la planeación de carrera. En todo el país y en el mundo entero, ha tenido lugar la reducción de tamaño de las organizaciones.

Tanto trabajadores como gerentes han sido desplazados en cantidades masivas. En consecuencia un factor muy importante que afecta la planeación de carrera es el ambiente de trabajo que enfrentan los individuos.

2.6 Una Nueva Ruta de Carrera Para el Trabajador

Además de practicar una autoevaluación, sería prudente que un individuo siguiera las directrices que se presentan en los siguientes puntos, a fin de prepararse para una nueva ruta de carrera. La planeación de carrera debe comenzar con la colocación de una persona en un puesto de nivel de ingreso y su inducción inicial. La gerencia observará el desempeño del empleado en el puesto y lo comparará con las normas para el puesto. En esta etapa, se observarán los puntos fuertes y débiles, lo que permite que la gerencia ayude al empleado a tomar una decisión alternativa de carrera. Desde luego esta decisión tentativa de carrera se basa en cierto número de factores, que incluyen sus necesidades, habilidades y aspiraciones personales, y las necesidades de la organización. La gerencia puede iniciar entonces programas de desarrollo de recursos humanos que se relacionan con las necesidades específicas del empleado. Por ejemplo una persona que desea una carrera en recursos humanos puede necesitar cierta capacitación legal.

2.6.1 Catorce Pasos en una Nueva Ruta de Carrera.

1. Aceptar los nuevos valores del lugar de trabajo mostrando como puede usted ayudar a una compañía a satisfacer sus necesidades básicas: incremento de utilidades reducción de costos aumento en la productividad, eficiencia, mejoramiento de las relaciones publicas, incluso la obtención de nuevos clientes.
2. Buscar continuamente nuevas y mejores formas de ser valioso para su patrón. Demasiadas personas hicieron un buen trabajo hace 15 o 20 años están en la actualidad haciendo lo mismo y pensando que

todavía están haciendo un buen trabajo. Su compañía ha cambiado, usted necesita cambiar con ella.

3. No se quede atrapado en un vacío de información. En la actualidad ya no puede darse el lujo de no saber que le sucede a su compañía, industria, su comunidad, su país, o por cierto al mundo.
4. No sea reactivo. Aquellos que tienen éxito hoy en día son los que se preparan antes de tiempo, anticipan los problemas y las oportunidades y se alistan.
5. Busque continuamente una nueva educación. Conocimientos más amplios, mejor información y nuevas habilidades están apareciendo a pasos agigantados. Los que tienen éxito son aquellos que se informan acerca de cuáles son las nuevas habilidades conocimientos que necesitan y que hacen un esfuerzo adicional y dedican mayor tiempo a su aprendizaje. Los otros simplemente no serán competitivos.
6. Desarrolle metas de carrera y financieras significativas y planes detallados para alcanzarlas. De otra manera usted será vulnerable.
7. Evite un estado de negación. Cuando una persona tiene una actitud de negación pasara por alto las señales de que algo anda mal. La negación es una de las principales razones de que las personas se inmovilicen y no estén preparadas para un problema o un cambio en la compañía.
8. Prepárese para su supervivencia en su carrera actual y para aceptar el siguiente puesto o el siguiente paso en su carrera. ¿Ha explorado alterativas? ¿Son de actualidad sus habilidades en la búsqueda de trabajo, o eta utilizando métodos anticuados?
9. Motívese por sus metas, no por su enojo, temor o desesperanza. En situaciones difíciles e inciertas de la carrera, es parte de la naturaleza humana tener fuertes sentimientos. El problema es que demasiados

de nosotros permitimos que esos sentimientos dirijan nuestras acciones.

10. Vendase de manera enérgica. Independientemente de que tenga un puesto o ande en busca de otro, el mundo de hoy exige con el fin de sobrevivir y tener éxito que aprenda a venderse: haga redes con otras personas, hágales saber el buen trabajo que desarrolla, y no queme sus fuentes diciéndose de enemigos innecesarios. De manera especial, aprenda a venderse dentro de su compañía actual.
11. Mejore su motivación y compromiso. Los patrones ya no buscan a los que son suficientemente buenos, buscan a aquellas personas que tienen la mayor motivación. Exija y obtenga lo mejor de usted mismo. Asista a seminarios y obtenga asesoría si hay un obstáculo motivacional. Rejuvenezca su entusiasmo y demuéstrelo en el trabajo.
12. Coloque sus debilidades y compromisos en perspectiva; no permita que se vean tan grandes en su mente que todo lo que pueda ver cuando se observa en el espejo sea el fracaso. Recuerde que nadie crece de debilidades, puntos inadecuados y errores.
13. Comprenda que para sobrevivir y prosperar en el mundo de hoy, su tarea principal es cambiarse a usted mismo. Usted es el que tiene que estar al día con su capacitación y educación. Usted es el que tiene que aprender nuevas habilidades en la construcción de redes. Usted es el que tiene que desarrollar una perspectiva diferente de su carrera y empleo.
14. No existe una razón por la que los profesionales de RH no puedan obtener ventajas de los mismos consejos y dirección profesional que está disponible para otras personas. Concédase usted la ventaja y podrá moverse con confianza hacia adelante para definir la ruta de carrera que desea. (FRIEDLAND, 1993)

2.7 Planeación de Carrera Organizacional

La responsabilidad principal de la planeación de carrera descansa en el individuo. Sin embargo, las organizaciones deben ayudarlo activamente en el proceso. Desde el punto de vista de la organización, la planeación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de una persona.

El proceso de establecer rutas de carrera dentro de una compañía, se llama planeación de carrera organizacional. Las empresas deben emprender programas de planeación de carrera solo cuando los programas contribuyan a alcanzar las metas básicas. Por tanto la justificación y el enfoque de los programas de planeación de carrera varían entre las compañías. Esto es más importante en el ambiente actual donde la movilidad vertical tradicional se ha ahogado en muchas organizaciones.

2.7.1 Objetivos por Parte de la Organización Utilizando el Plan de Carrera

- Desarrollo más efectivo del talento disponible. Es más probable que los individuos se comprometan con aquel desarrollo que forma parte de un plan específico de carrera. De esta manera, pueden entender mejor el propósito del desarrollo.
- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pensando en rutas de carrera que las compañías tienen hoy día cada vez menores opciones de promoción disponibles. Otros empleados se ven a sí mismos en puestos de callejón sin salida y buscan alivio en su situación. En lugar de perder a estos trabajadores, una empresa puede ofrecerles una planeación de carrera para ayudarles a identificar nuevas y diferentes rutas de carrera

- Un desarrollo más eficiente de recursos humanos dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas y entre ellas. Se deben desarrollar rutas de carrera que trasciendan las divisiones y ubicaciones geográficas.
- Una demostración tangible de un compromiso con la EEO (igualdad de oportunidades de empleo) y la acción afirmativa. Puede haber un impacto adverso en casi cualquier nivel de una organización. Es frecuente que las compañías que están totalmente comprometidas en la reducción de impacto adverso no puedan encontrar mujeres y personas de grupos minoritarios calificadas para ocupar vacantes. Un medio para vencer este problema es una planeación efectiva de carrera y un programa de desarrollo. A menudo, los programas de acción afirmativa exigen que las empresas establezcan programas para el desarrollo de carrera de mujeres y minorías.
- Satisfacción de necesidades de desarrollo personal de los empleados. Los individuos que pueden ver sus necesidades de desarrollo personal están satisfechas, tienden a estar más a gusto con su puesto y con la empresa.
- El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera. El puesto en si es la influencia más importante sobre el desarrollo de la carrera. Cada puesto puede representar diferentes retos y experiencias.
- Mayor lealtad y motivación del empleado, lo que lleva a una menor rotación de personal. Las personas que creen que la compañía está interesada en su planeación de carrera es muy probable que permanezcan en la organización.

- Un método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Si la persona desea determinada ruta para su carrera y no tiene en la actualidad las aptitudes adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo. (Moravec, 1989)

Todos estos objetivos son deseables. Pero la planeación exitosa de carreras depende de la capacidad de una compañía para satisfacer aquello que considera más crucial para el desarrollo del empleado y el logro de los objetivos organizacionales.

2.8 RUTAS DE CARRERA

Recordemos que una ruta de carrera es una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una empresa. Es tradicional que las rutas de carrera se enfoquen en una movilidad ascendente dentro de una ocupación específica. Se puede utilizar uno de cuatro tipos de ruta de carrera: tradicional, de red, de carrera lateral y dual.

2.8.1 Ruta Tradicional de Carrera

La ruta tradicional de carrera es aquella ruta en que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa, de un puesto específico al siguiente. El supuesto es que cada puesto constituye una preparación esencial para el siguiente puesto de nivel superior. Por tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un puesto al siguiente para obtener la experiencia y preparación necesaria.

Una de las mayores ventajas de la ruta tradicional de carrera es que es directa.

La ruta está trazada con claridad y el empleado conoce la secuencia específica de puestos por los que debe avanzar.

Sin embargo en la actualidad el enfoque tradicional presenta defectos a causa de las tendencias de los negocios y los cambios en la fuerza de trabajo. Algunos de estos factores incluyen los siguientes:

- Una reducción masiva en las filas de los gerentes a causa de fusiones, reducción de tamaño, establecimiento, ciclos de crecimiento y reingeniería.
- Extinción de paternalismo y la seguridad en el puesto.
- Erosión de la lealtad del empleado
- Un ambiente de trabajo donde se tienen que aprender constantemente nuevas habilidades.

2.8.2 Ruta de Carrera en Red

La ruta de carrera en red contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal. La ruta de carrera en red reconoce la intercambiabilidad de la experiencia en determinados niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel, antes de ascender a otro nivel más elevado. Este enfoque representa de manera más realista las oportunidades para el desarrollo del empleado en una organización, que la ruta tradicional de carrera. Las opciones verticales y horizontales reducen las probabilidades de un bloqueo. Una desventaja de este tipo de ruta carrera es que hace más difícil explicar a los empleados la ruta específica que su carrera puede tomar en una línea determinada de trabajo.

2.8.3 Ruta de Carrera Lateral

Es tradicional que una ruta de carrera se visualice como ascendente a niveles superiores en una empresa. Las dos rutas de carrera ya mencionadas se orientan hacia este punto de vista. La posibilidad de estas dos opciones ha disminuido en forma considerable en años recientes. Pero esto no significa que una persona tenga que permanecer en el mismo puesto durante toda su vida. Con frecuencia hay movimientos laterales dentro de la compañía que se pueden aprovechar para que un empleado se revitalice y encuentre nuevos desafíos.

2.8.4 Ruta Dual de Carrera

La ruta dual de carrera se desarrolló originalmente para atender el problema de empleados con capacidad técnica, que no deseaban ingresar en la gerencia por medio del procedimiento normal ascendente en una organización. La ruta dual de carrera reconoce que los especialistas técnicos pueden - y se les debe permitir- contribuir con sus habilidades a una compañía sin tener que convertirse en gerentes. Las personas que colaboran en estos campos podrían mejorar sus conocimientos especializados, contribuir a su compañía y remunerarlos sin ser obligados a ingresar a la gerencia, la compensación sería comparable en cada nivel, ya fuera del lado gerencial o técnico.

La ruta dual de carrera se está popularizando. En nuestro mundo de alta tecnología, los conocimientos especializados con frecuencia son tan importantes como la capacidad gerencial. En lugar de crear malos gerentes a partir de especialistas técnicos competentes, la ruta dual de carrera permite que una compañía retenga tanto a los gerentes muy capacitados como a los técnicos de alta capacitación.

2.9 Obligaciones del Trabajador en el Plan de Carrera

2.9.1 Agregar Valor para Retener el Puesto Actual

Puede parecer extraño incluir bajo el encabezado de la planeación de carrera la adicción de valor para retener el puesto actual de una persona.

Si no puede agregar valor, la empresa no los necesita. Los trabajadores deben anticipar cuáles son las herramientas necesarias para el éxito en el futuro y obtener estas habilidades. Estos trabajadores deben mirar más allá de las fronteras de la compañía hacia otras organizaciones para determinar cuáles son las habilidades transferibles y luego ir a obtenerlas.

Usted estará empleado con nosotros mientras agregue valor a la organización y será responsable de aumentar el valor. A cambio, tiene el derecho de exigir trabajo interesante e importante, libertad y recursos para desempeñarlo bien, un pago que refleje su contribución y la experiencia y la capacitación necesarias para que se le pueda contratar aquí o en alguna otra parte.

El aumentar el valor de un trabajador para una organización también eleva su valor en el mercado global de trabajo. En el ambiente actual, la definición de seguridad en el puesto es poder salir y encontrar otro trabajo. Una persona tiene que descubrir lo que necesitan las compañías y luego desarrollar las habilidades necesarias para satisfacerlas. Indico un ejecutivo de AVON: “Siempre esté haciendo algo que contribuya a un cambio significativo, positivo en la organización. Esta es la seguridad final en el puesto”. Para muchos trabajadores, la única conexión que vincula a un trabajador con la compañía es un compromiso común con el éxito y el crecimiento. (Richman)

2.10 Obligaciones de la Organización con el Plan de Carrera

2.10.1 Revitalización del Puesto y Mejoramiento de la Carrera

Muchas organizaciones no pueden retribuir a los trabajadores con incrementos salariales y con promociones, y permanecer competitivas en el nuevo sitio global del trabajo. Este clima ha ocasionado frecuentemente que sufra la productividad y se dispare el ausentismo. El jefe de desarrollo de personal de Chevrolet, Sarah Clemens, dice: “estamos laborando para ayudar a las personas a revitalizar sus puestos de manera que los beneficie tanto a ellos como a la compañía”.

Las empresas necesitan revigorizar sus diezmadas y desmoralizadas filas. Están tratando de estimular la productividad al ofrecer a los empleados una multitud de formas para darle más sabor a sus puestos con capacitación adicional, movimientos laterales, sabáticos cortos y

compensación basada en la contribución de una persona, no en el nombre de su puesto.

La compensación es otra forma en la que las organizaciones aplanadas están reavivando el entusiasmo. La ampliación de banda, como se llama el concepto retribuye a las personas con aumentos no acompañados de promociones. Mientras más habilidades adquieran y utilice, más puede ganar usted- aunque no brinque al siguiente escalón en la escalera corporativa.

Al reducirse a los niveles de gerencia de las empresas, reducirse el número de trabajadores empleados e incrementarse la presión sobre aquellos que permanecen, los movimientos laterales se han convertido en la forma más común de revigorizar la tropa. Chevrolet que ha eliminado 6 500 empleados en los últimos 2 años, han movido más de mil personas a diferentes áreas de la compañía. Señala Kenneth Derr, PFE de la misma: “no es tan fácil como parece. Los gastos de reubicación y reentrenamiento son alrededor de 75 000 dls por persona”. General Motors que para 1995 había reducido su enorme fuerza de trabajo de oficina casi a la mitad hasta aproximadamente 70 000 empleados, están pagando unos 10 millones de dls al año para que 6 100 de ellos se vuelvan a capacitar y mejoren su capacidad total, desde la carpintería hasta las tuercas y tornillos del diseño de automóviles.

2.10.2 Información para la Ruta de Carrera

La información respecto de opciones y oportunidades de carrera debe de estar disponible antes de que las personas puedan comenzar a fijar objetivos realistas para su carrera. Una forma de proporcionar esta información es el desarrollo de datos de ruta de carrera para cada puesto. Se puede desarrollar esta información a partir de la descripción de puestos, con base a las tendencias históricas dentro de la organización, o con base en similitudes de otros puestos en la misma familia de trabajos. La información para la ruta de carrera es que es especialmente útil porque permite lo siguiente:

1. Muestra a cada empleado la forma en que su trabajo se relaciona con otros puestos.
2. Presenta alternativas de carrera.
3. Describe exigencias educativas y de experiencia para un cambio en su carrera.
4. Señala la orientación de otros puestos. (Donald L. Caruth Robert M Noe III)

Un problema para muchos individuos que aspiran a subir en alguna organización, es la meseta. La meseta tiene lugar cuando las funciones y el contenido de trabajo en el puesto de un empleado siguen iguales, a causa de las carencias de oportunidades de promoción dentro de la compañía. Se ha calculado que 99% de la fuerza de trabajo ha pasado por una meseta por lo menos una vez en su carrera. La meseta se ha vuelto más común recientemente por que muchas organizaciones están reduciendo su tamaño, se están ampliando las jerarquías gerenciales, y la gerencia de la explosión demográfica apenas está llegando a su madurez.

Además las mujeres y las minorías están ahora compitiendo por puestos que antes no estaban a su alcance.

Se pueden utilizar varios enfoques para tratar este problema. Como ya se mencionó, una posibilidad es mover a los individuos lateralmente dentro de la organización. Aunque el estatus o el sueldo puedan permanecer sin cambio, se le da al empleado la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

Las empresas que desean estimular el movimiento lateral pueden escoger un sistema de pago basado en la capacidad, que retribuye a los individuos de acuerdo con el tipo y número de habilidades que posee.

Otro enfoque que ya hemos visto, es el enriquecimiento del puesto. Este enfoque premia a un empleado (sin promoverlo) al incrementar el

desafío del puesto, darle más significado al mismo y proporcionar al empleado una mayor sensación de logro. Hoy día, 1 de cada 10 compañías de tamaño medio o grande ofrecen estas oportunidades de enriquecimiento del puesto.

El desarrollo exploratorio de carrera es una forma más de tratar la meseta. Da al empleado la oportunidad de probar ideas en otro campo, sin el compromiso de un movimiento verdadero.

La degradación ha estado durante mucho tiempo asociada con el fracaso, pero las limitadas oportunidades de promoción en el futuro pueden volverla una opción más legítima en la carrera. Si se puede eliminar el estigma de la degradación muchos empleados- especialmente los de mayor edad- pueden elegir hacer estos movimientos.

En determinados casos, este enfoque puede abrir una vía de promoción actualmente taponada y, al mismo tiempo, permitir que un empleado con antigüedad escape a la presión no deseada, sin que se piense que es un fracaso.

Como ya mencionamos antes, una ruta de carrera es una línea de movimiento flexible en la cual puede moverse un empleado durante su permanencia en una compañía. El desarrollo de carrera es un enfoque formal de la organización, para asegurarse de que las personas que tienen las aptitudes y experiencia necesarias estén disponibles en el momento en que se les necesite.

En esta forma el desarrollo de carrera incluye todas y cada una de las actividades que preparan a una persona para satisfacer las necesidades de la compañía tanto ahora como en el futuro.

Los trabajadores en la actualidad comprenden que si no agregan valor continuamente a la organización, su futuro en la empresa será disminuido. En el fondo, todas las personas en la compañía pueden incluirse en esta hipótesis.

El desarrollo de carrera puede involucrar tanto medios formales como informales. Se puede llevar a cabo programas de desarrollo internos o externos, como sería el caso de los ofrecidos por organizaciones profesionales o colegios y universidades.

2.10.3 La Responsabilidad del Desarrollo de Carrera

Muchos individuos clave deben trabajar juntos si se pretende que una organización tenga un programa efectivo del desarrollo de carreras. La gerencia primero tiene que contraer el compromiso de apoyarlo, formulando decisiones de política y asignando recursos para el programa. A continuación los profesionales de recursos humanos se hacen responsables de implantar el programa de desarrollo de carrera al proporcionar la información, las herramientas y la dirección necesaria, y el enlace del programa con la alta dirección.

El supervisor inmediato del trabajador es responsable de proporcionar apoyo, asesoría y retroalimentación. Por medio del supervisor de un trabajador puede saber cuál es el verdadero apoyo que le da la organización al desarrollo de una carrera. (Polski, 1990) Por último, los empleados individuales son, en última instancia, responsables del desarrollo de su propia carrera.

Las organizaciones pueden ayudar de muchas maneras a los individuos en la planeación y desarrollo de su carrera. Algunos de los métodos que se utilizan en la actualidad, y la mayor parte se emplean en diversas combinaciones, son los que presentamos a continuación:

- El superior y el subordinado acuerdan de manera conjunta las actividades de planeación y desarrollo de la carrera. Los recursos disponibles para alcanzar estos objetivos bien pueden incluir los programas de desarrollo. Con frecuencia se pide la ayuda de profesionales en recursos humanos tales como psicólogos y consejeros para orientación. Los colegios y universidades con frecuencia proporcionan estos servicios.

- Materiales de la compañía. Algunas empresas proporcionan materiales desarrollados específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y el desarrollo de carrera. Este material está diseñado para las necesidades especiales de la organización.
- Sistema de evaluación del desempeño. El sistema de evaluación del desempeño de una compañía también puede ser una herramienta valiosa en la planeación de carrera. La observación y el análisis de las debilidades de un empleado pueden revelar necesidades de desarrollo. Si parece difícil o hasta imposible resolver una debilidad especial, la solución puede ser una ruta interna de carrera.
- Talleres de trabajo. Algunas organizaciones realizan talleres de trabajo que duran dos o tres días, el propósito de ayudar a sus trabajadores desarrollar carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con la necesidad de la compañía.

CAPITULO TERCERO

CASO PRÁCTICO APLICABLE AL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA.

3.1 Antecedentes

El H. Ayuntamiento de Morelia, al igual que cualquier otra institución gubernamental siempre se ha conducido de una manera y particular al momento de planear o administrar sus recursos humanos, mas no lo hacen de una manera correcta, esta problemática la desarrollare en el contenido de este caso práctico, pero primero hablare un poco sobre los antecedentes que ha experimentado esta institución pública.

Como todos sabemos las administraciones o las instituciones gubernamentales son los objetivos principales de los partidos políticos, y cada que una administración nueva entra en vigor gracias a la elección popular, la rotación de personal se manifiesta al por mayor además de darse una significativa serie de altas y bajas de personal principalmente en los puestos de primer nivel como secretarias, direcciones, jefaturas de departamento, puestos operativos sin exentarse tampoco los puestos jerárquicamente de menor nivel.

Esto debido a que los ganadores de los comicios cuentan con una estructura que entre miembros de partido, o simpatizantes que aportaron recurso humano, material, económico o intelectual, buscan hacer méritos para ocupar algún puesto dentro de la administración y muchas veces no son perfiles idóneos para las exigencias de las dependencias que se perfilan para encabezar haciendo deficiente el desempeño de las mismas.

Entonces debido a estos movimientos institucionales que concurrentemente se dan dentro del H. Ayuntamiento de Morelia, las actividades, los programas y lo servicios que ofrece se ven directamente mermados en su calidad.

Gracias a lo aprendido en la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Contabilidad y Ciencias Administrativa de esta máxima casa de estudios la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pude comprender que uno de los principales errores o situaciones que hay que evitar en una organización es la rotación de personal sin una previa planeación estratégica de recursos humanos y el mal aprovechamiento del recurso humano. Esto por obvias razones que van ligadas directamente con el desempeño laboral, la calidad en la gestión y los servicios, la motivación, el clima organizacional, por mencionar algunos.

3.2 El H. Ayuntamiento de Morelia

3.2.1 Misión

Hacer de Morelia un municipio con un gobierno abierto y participativo, donde las decisiones, acciones y obras tengan por objetivo el beneficio ciudadano en todo momento y elevar su calidad de vida.

Ser un gobierno de cambio comprometido con el desarrollo, brindando un trato justo y de igualdad social. Donde Morelia sea una ciudad innovadora, competitiva, ordenada y sustentable.

Un gobierno cercano e incluyente promoviendo la participación de los ciudadanos, en todos los sectores sociales a través de una comunicación permanente y transparente en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que involucre a los morelianos, a fin de que juntos, construyamos el Morelia que todos queremos recuperar y tener, una Morelia de Calidad a través de una gestión Municipal sensible a las necesidades de la ciudadanía, bajo un marco de legalidad y confianza para que sea la mejor ciudad para vivir.

3.2.2. Visión

Nuestra visión es que, a través de un trabajo participativo, abierto a escuchar y encontrar de la mano de la ciudadanía las mejores alternativas, logremos al término de esta administración un Morelia de

vanguardia, con mecanismos, programas y obras que impacten positivamente en la vida de sus habitantes y en la economía de la región de manera permanente. Dejando los cimientos de un proyecto a largo plazo para no detener la evolución y progreso de Morelia.

Llegar a ser una Administración que haga cumplir las Leyes, Reglamentos y disposiciones generales establecidas, así como ser un ejemplo de transparencia, prosperidad y honestidad. Donde Morelia sea la ciudad de todos y para todos, líder e innovadora con oportunidades para sus habitantes, eficaz y eficiente en la prestación de servicios públicos, posicionándola como referente nacional de un gobierno independiente, incluyente y transparente.

3.2.3 Valores

Honestidad, Participación, Transparencia, Responsabilidad, Eficiencia, Inclusión, Calidad Total, Legalidad, Sensibilidad Social, Orden y Austeridad.

3.3 Antecedentes de Plan de Carrera en Instituciones Gubernamentales

3.3.1 LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO Y DE SUS MUNICIPIOS **Capítulo XII**

DEL ESCALAFÓN

Artículo 46. Se entiende por escalafón el sistema organizado en cada institución pública, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y todo aquello relacionado con los cambios y movimientos de los trabajadores, conforme a las bases establecidas en el Reglamento Respectivo.

Artículo 47. En cada Poder o institución pública se expedirá un Reglamento de Escalafón, el cual se formulará de común acuerdo, por el titular y el Sindicato respectivo.

Artículo 48. Los factores escalafonarios se calificarán mediante sistemas adecuados para su evaluación, estipulados en los Reglamentos respectivos.

Artículo 49. Las facultades, obligaciones, atribuciones, procedimientos y derechos de las Comisiones Mixtas de Escalafón, quedarán especificados en los Reglamentos y Convenios sin contravenir lo preceptuado en esta Ley. *(Última Reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado).*

3.3.2 Preceptos Básicos del Servicio Profesional de Carrera Aplicado Por el Gobierno Federal

Que es el Servicio Profesional de Carrera

Es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

¿Para qué en el Servicio Profesional de Carrera?

- Elevar los niveles de eficiencia y eficacia del Gobierno Federal.
- Asegurar la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos.
- Dar continuidad a sus programas, planes y metas, en beneficio de los ciudadanos.

Beneficios del Servicio Profesional de Carrera

-
- Profesionalizar al Servicio Público.
- Igualar sus oportunidades y reconocer su mérito para ingresar, desarrollarse y permanecer en la Administración Pública Federal.
- Mejorar la prestación de los servicios públicos.
- Transparentar el proceso de selección e ingreso de Recursos Humanos a la APF.

- Incrementar la competitividad del Gobierno en beneficio del desarrollo democrático del país.

Subsistemas que lo integran

El 10 de abril de 2003 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada en este apartado encontrara los subsistemas que lo integran. (gobierno federal, págs.

<https://www.gob.mx/profepa/documentos/que-es-servicio-profesional-de-carrera-y-para-que-sirve>)

Suscríbete al

3.4 Introducción al Caso

Para comenzar este caso práctico es necesario mencionar que el presente va dirigido a como un trabajador del gobierno municipal puede sentirse motivado o incentivado a poder aspirar a un puesto donde se desarrolle encontrando una armonía entre sus deseos, anhelos o aspiraciones y las necesidades de la organización, esto pudiera derivar en obtener mayores responsabilidades o mayor jerarquía dentro de la organización que por ende lo llevara a sentir una autorrealización, siempre ligado con la superación y el cumplimiento de las metas de la organización

Al principio podría parecer poco probable o una idea un poco banal por el hecho de que dentro de la función pública para poder aspirar a mejores condiciones laborales hay que estar apegado a una corriente o a un partido político y que las oportunidades de estar al frente de una encomienda o una responsabilidad dentro de alguna dependencia es tan pasajero como lo son las administraciones.

Con este proyecto no pretendo hablar de la posibilidad de que un agremiado sindical o un simple trabajador eventual pueda aspirar a un puesto directivo o a encabezar algunas de las secretarías, aunque sus capacidades digan lo contrario.

Debemos estar claros que dichos puestos serán ocupados por miembros directos del equipo y de confianza del que sea nombrado presidente municipal para aplicar su idea de trabajo con su personal de confianza.

Para intentar buscar una solución a este tema me dejare llevar bajo una de las principales bases del pensamiento estratégico, en su I que dice “la primera etapa del pensamiento estratégico, consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación”, para poder llegar a la respuesta adecuada hay que hacernos primero las preguntas correctas Kenichi Ohmae La Mente del Estratega.

Una vez diagnosticado el problema podríamos entender bajo experiencias y antecedentes que el principal problema dentro del H. Ayuntamiento de Morelia en materia de personal es, “el mal aprovechamiento de la fuerza laboral”.

Es por eso que más allá de los temas cotidianos para el aprovechamiento del recurso humano como son la motivación, la capacitación, la planeación estratégica de recursos humanos o algún otro tema similar, debemos pensar en nuestra fuerza laboral y que estamos haciendo con ella.

Esto nos lleva a las siguientes preguntas “¿están los perfiles adecuados en cada área? ¿Existe un equilibrio entre las aspiraciones personales de los empleados y las necesidades de la organización? ¿Estamos aprovechando las capacidades técnicas y profesionales de nuestro recurso humano?”.

3.5 Aspectos Básicos del Plan de Carrera Aplicables al H. Ayuntamiento de Morelia

3.5.1 Objetivos que el H. Ayuntamiento de Morelia debe buscar del Plan de Carrera para los Trabajadores

Para establecer un plan de carrera, principalmente debemos conocer las metas básicas de la administración municipal para posteriormente conocer la factibilidad de conjugar las metas organizacionales con las de los trabajadores.

Una vez conociendo las metas de la administración podemos buscar ciertos objetivos:

- Generar empatía y lealtad con la mayor cantidad de trabajadores

Uno de los principales objetivos de un plan de carrera en este tipo de organización como lo es la administración pública, es el generar empatía y lealtad con la mayor cantidad de trabajadores municipales. Esto se puede lograr generando las condiciones que activen sentimientos de autorrealización de los trabajadores.

Sentirnos útiles y necesarios es fundamental en nuestro desarrollo profesional, eso genera valor para con la organización, y si a esto le sumamos un interés por parte de nuestros superiores para desarrollar nuestras capacidades y habilidades, podemos lograr generar un sentimiento y compromiso por parte de los trabajadores con las actividades y programas a implementar por la administración que encabeza el actual presidente municipal.

- Personal con Aptitudes y Experiencia Siempre Disponibles para los Puestos que Demanden sus Capacidades

Las capacidades de cada trabajador son especiales, así también cada puesto tiene características especiales que demanda personal adecuado para cumplir las metas.

Si empatamos ambas partes tendremos personal disponible incluso con sus respectivos relevos en caso de algún movimiento institucional para ocupar los respectivos puestos.

- Desarrollar las capacidades del recurso humano

Capacitar al personal genera una sensación de interés por parte de la administración municipal para mantener vigentes los conocimientos y habilidades con los trabajadores, a esto también se le llama generar valor con los empleados que por ende el empleado genera sentimientos de retribuir el interés que se le tiene con dedicación y compromiso.

3.7 Determinar en el Empleado Municipal su Ancla de Carrera

Hablar de anclas de carrera es hablar de la personalidad de cada individuo en base a sus aspiraciones, su modo de vida, experiencias, etc.

Competencia Gerencial

Si un empleado esta en busca de lograr llegar a ocupar un puesto para encabezar una secretaria o una dirección.

Competencia Técnica

Estos empleados buscan desarrollar sus capacidades en su materia para ser especialistas sin tener que buscar puestos de dirección o manejo de personal.

Seguridad

Existen muchos empleados que buscan la seguridad en el puesto, ya sea para evitar movimientos geográficos, o por el simple hecho de

saber que cuentan con un ingreso fijo constante con lo que pueden solventar su estilo de vida.

Creatividad

Hay empleados que por sus características cuentan con capacidades de crear, de innovar y proponer cosas o ideas nuevas, es por ello que hay que identificarlos y buscar la manera en la cual pueden aportar a la administración municipal y desarrollar sus capacidades o en su caso orientarlo a desarrollarse fuera de la organización y así explotar de mejor manera sus habilidades.

Autonomía e independencia

También tenemos al tipo de empleado el cual no pretende atarse a un sistema o a una organización, por lo cual busca su autonomía, esto se puede traducir en ser su propio jefe y no rendir cuentas a nadie.

Ventajas

Al crear mecanismos en los cuales los empleados pueden buscar o identificar su ancla de carrera, podemos definir cuáles deben ser los mecanismos de la organización para aplicar el plan de carrera en los diferentes perfiles de los trabajadores.

Desventaja

Nos podemos encontrar con aspirantes masivos a puestos gerenciales por el simple hecho de buscar la auto superación, o un mejoramiento de su estatus, sin ser esta su verdadera ancla de carrera.

3.7 Ruta de carrera que identifican a cada empleado en el H. Ayuntamiento de Morelia.

La ruta de carrera es la línea flexible por la cual el empleado municipal ha transitado (si ya lleva tiempo en la administración), o busca transitar (si es nuevo) durante sus estancia en el H. Ayuntamiento de Morelia.

Ruta Tradicional

La ruta tradicional refiere a un avance vertical en el cual el empleado ha ido o espera ir hacia arriba en su dependencia o en la administración, hay que decir que esta ruta en particular tiene un panorama muy complicado por cuestiones políticas o de estrategia organizacional.

Ruta de carrera en red

Existen trabajadores que han obtenido experiencia o pretenden hacerlo con la ayuda de esta ruta, en la cual el trabajador ocupa puestos del mismo nivel en diferentes áreas antes de ascender a un nivel más elevado.

Ruta de carrera lateral

Hay empleados que simplemente buscan revitalizar su trabajo o su estancia en el gobierno municipal para encontrar nuevos desafíos para muchos ese es suficiente incentivo.

Ruta dual de carrera

Tenemos también el caso de empleados satisfechos y felices en su puesto de trabajo los cuales buscan mejorar sus capacidades técnicas o profesionales y no buscan ocupar puestos superiores a lo cual el Ayuntamiento puede incentivarlos con capacitaciones para mejorar sus funciones.

Ventajas

Cada persona puede identificar la ruta que debe tomar que ayude a cumplir sus aspiraciones, esto incluso puede ayudar a definir si el H. Ayuntamiento de Morelia es la organización viable para cumplir sus metas.

Desventajas

La mayoría de los empleados buscan siempre aspirar a puestos ascendentes, y puede haber inconformidades si su ruta de career no empata con las necesidades de la organización.

3.8 Propuestas de Aplicación Inmediata

El H. Ayuntamiento de Morelia necesita urgentemente revigorizar sus desmoralizadas filas y el plan de carrera es la opción más viable.

El plan de carrera tiene la finalidad de revitalizar los puestos para con esto estimular la productividad y el compromiso con la actual administración al ofrecer a los empleados una multitud de maneras para darle más sabor a sus puestos.

3.8.1 Convocatoria

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL MUNICIPAL

El H. Ayuntamiento de Morelia a través de la Dirección de Recursos Humanos

Convoca

A los trabajadores y trabajadoras, del gobierno municipal en sus modalidades de, base, confianza, sindicalizados o de contrato, al nuevo modelo de Planeación de Carrera Profesional.

Requisitos

- Ser trabajador municipal vigente
- Tener vocación de servicio
- Anteponer el servicio a la ciudadanía por encima de corrientes ajenas al correcto desempeño de las funciones.
- Leer y aceptar los términos y condiciones.
- Permitir la evaluación de conocimientos y habilidades personales.

Documentación

- Curriculum Vitae
- Últimos dos recibos de nomina
- Comprobante de ultimo nivel de estudios

Beneficios

- Experimentar con nuevos retos y desafíos laborales
- Cambio de área o de puesto, para aprovechamiento del perfil del trabajador
- Participar en la toma de decisiones y aportación de ideas en pro de la ciudadanía
- Capacitaciones especiales para desarrollo de habilidades y conocimientos
- Especialización en oficios (crear Técnicos Profesionales)
- Elevar el valor del empleado en el mercado global de trabajo
- Incentivos basados en desempeño
- Posibilidades de asenso

Registro

A partir de la emisión de la presente en la Secretaria de Administración y finanzas (dirección de recursos humanos).

(Autoría Propia)

La convocatoria será pública, incluso factible para realizar una gira de medios y así obtener una mayor difusión, además que ayudara a presentar al presidente municipal como una persona consiente e incluyente, que promueve el desarrollo de su personal humano mejorando sus capacidades, buscando con esto ofrecer a la ciudadanía servidores públicos capaces y preparados.

3.8.1 A los Aspirantes

Los aspirantes serán personas que desean un cambio, un reto o una mejora en su situación laboral actual, obvio está que con esto también buscaran algún tipo de incentivo los cuales pueden variar según las necesidades y las posibilidades de la administración estos incentivos son las opciones que aparecen como beneficios en la convocatoria.

Una vez emitida la convocatoria la cabeza de cada trabajador se hará las siguientes cuestiones; ¿Qué me hace especial, a comparación con otros trabajadores?, ¿Qué puedo aportar a la administración? ¿Qué me gustaría mejorar profesionalmente? ¿Cuáles son mis aspiraciones?

Esto es justo lo que queremos, que los trabajadores piensen en sus virtudes y como podrían ser de beneficio para ayudar a la administración a cumplir sus metas. Esto los obligara a agregar valor para con la organización y proponerse como herramienta indispensable para el éxito de las metas planteadas por el actual mandatario municipal.

3.8.1.2 Los Incentivos

Es importante mencionar que no todos los incentivos son remuneraciones económicas o en especie, simplemente hay que saber utilizar la psicología laboral, para generar sensaciones de satisfacción.

3.8.2 Empatía

Existen políticas de recursos humanos que si bien pueden beneficiar ciertos puntos clave a favor de una ideología o de una meta, también pueden dañar la percepción de los trabajadores para con la administración, esto puede representar un verdadero problema que hará mermar su compromiso y su empatía con el mandatario municipal y su equipo de trabajo, históricamente esto se ha visto recientemente.

Una persona satisfecha tiende a compartir una ideología o un modo de trabajo, eso es justo lo que necesitamos tener mayor representatividad por parte de nuestros empleados en el entorno en el que se rodean, ya que una opinión que demerite las actividades, obras, acciones o programas aplicados por el H. Ayuntamiento de Morelia, muy probablemente serán contrarrestada con otra opinión de un trabajador satisfecho.

3.8.3 Los Sindicatos

Hay que mencionar que si bien se pretende hacer del Plan de Carrera Municipal un programa institucional, se quiera o no los sindicatos estarán atentos y presentes para dar sus opiniones y puntos de vista.

Pero una de las finalidades del plan de carrera en el H. Ayuntamiento de Morelia es disminuir el empoderamiento de los sindicatos, haciendo trabajadores comprometidos con las actividades y programas institucionales del gobierno antes que las actividades y programas del sindicato.

De hecho, es esta una de las normas que se propondrán para que los trabajadores puedan aplicar en el Plan de Carrera Municipal, persuadiéndolos que para ser parte del plan de carrera deberá prevalecer el compromiso con el puesto antes que el compromiso con su sindicato o la corriente política con la cual simpatice.

Y para lograr esto, jugaremos con las debilidades de los sindicatos, ya que una de sus principales desventajas es justo lo que se ha expresado en este trabajo, el plan de carrera no es aplicado actualmente en los sindicatos municipales, lo cual genera sensaciones de insatisfacción y desaprovechamiento de perfiles capacitados para ocupar diferentes puestos, ya que sus ideologías obligan a los empleados a empezar en funciones basadas en políticas escalonarias y de méritos mas no de capacidades.

3.8.4 Compromiso del H. Ayuntamiento de Morelia para con el Plan de Carrera

El H. Ayuntamiento Municipal debe contraer el compromiso con el programa de Plan de Carrera, promoviendo decisiones de política que permitan a los profesionales de recursos humanos implantar dicho programa proporcionando la información, herramientas y dirección necesaria.

CONCLUSIONES

Este trabajo nos sirve para identificar cuáles son los posibles mecanismos de acción para dar a los trabajadores del Ayuntamiento de Morelia una esperanza más prometedora de mejorar y desarrollar sus capacidades en un juego de “ganar ganar”.

Cuando hablamos de instituciones públicas donde los trabajadores son inamovibles ya sea por corrientes sindicales o por contar con base laboral, inmediatamente podríamos percibirlos metafóricamente como clientes, y la nueva o actual administración como la marca.

La marca (presidente municipal, ideologías y maneras de trabajar), encuentra en la fuerza laboral un mercado de potenciales clientes (trabajadores municipales) con los cuales simpatizar y buscar que se sumen a su ideología de trabajo y mecanismos de acción para el mejor funcionamiento de las dependencias municipales.

Para finalizar es importante mencionar que el plan de carrera municipal es responsabilidad de la administración el ponerlo en marcha, pero es aún más responsabilidad de cada trabajador la atención personal de cada una de sus carreras.

“Se puede llevar a un caballo a un estanque a beber agua, mas no podemos obligarlo a que lo haga”. Esta es la analogía adecuada para el plan de carrera.

Bibliografía

(s.f.).

Donald L. Caruth Robert M Noe III, a. R. (s.f.). *Staffing the Contemporary Organization*.

FRIEDLAND, S. I. (1993). "FOURTEEN STEPS IN A NEW CAREER PATH". HRMagazine 38.

gobierno federal, w. (s.f.).

<https://www.gob.mx/profepa/documentos/que-es-servicio-profesional-de-carrera-y-para-que-sirve>. (s.f.).

Moravec, M. (1989). " A Cost- Efective Career Managment Starts whit Goals#.

Polski, L. D. (1990). *Aid in Employee Career Development*.

Richman, L. S. (s.f.). "How to Get Ahead in America,.

Schein, E. (1975). *How 'Carrer Anchors' Hold Executives to Their Carrer Paths*. Personnel.

Última Reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado. (s.f.). *LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO*.

W. WALKER, J. (1980). *Human Resource Planning*. Nueva York: McGraw-Hill.

WAYNE MONDY, R. (1997). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. PERSON EDUCACIÓN.