

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



TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS
“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
BANDA DE MÚSICA MILITAR DE LA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL
GERARDO BARRIOS.”

PRESENTADO POR:

María Ernestina Martínez de Chávez. L10803-1994

Gerson Eliseo Orellana Artiga. L10804-1994

José David Saravia Rodríguez. L10803-1994

MARZO 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández.

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía.

Coordinador de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña.

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. Segismundo Edilberto Chacón López

Msc. Rocío Margarita Tejada Miranda. (Asesora)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitirme el don de la vida hasta este momento, por ser el guía en todos mis planes, por darme las fuerzas para no rendirme y creer que sería posible culminar mi carrera universitaria, a mi hija Amy Sophia Chávez Martínez quien es mi motor día a día, a todas esas personas que me dieron ánimos y creyeron en mí, amigos, maestros, y mi equipo de trabajo y en especial a mi esposo German Oswaldo Chávez González por ser ese apoyo incondicional.

María Ernestina Martínez de Chávez

Agradezco indiscutiblemente a DIOS, el centro de mi vida, el cual ha construido un plan perfecto para mí, convirtiéndose en el ser que guía mi camino, dándome la sabiduría, perseverancia y la fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria, a mi mamá y mi papá que en todo momento me brindaron su amor, su cariño, su comprensión, su protección y su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, y aunque mi papá ya no pudo verme físicamente sé que estaría muy orgulloso. A mi esposa, por los ánimos que me dio para poder finalizar exitosamente este proyecto, a mis compañeros de trabajo de investigación, María y David, por haber sido parte fundamental de este gran esfuerzo, y la lista podría seguir, para todos muchas Gracias.

Gerson Eliseo Orellana Artiga

Agradezco principalmente a Dios por permitirme cumplir una de mis metas, a mis padres por ser un apoyo económico y emocional durante todo este largo camino, a mis familiares que siempre me apoyaron, a mis amigos que siempre me animaron a seguir adelante, a mis compañeros de trabajo de investigación, María y Gerson, infinitas gracias a todos los que fueron un apoyo durante esta etapa de mi vida.

José David Saravia Rodríguez

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG No.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS	1
A. Planteamiento del problema.	1
1. Antecedentes del problema.	1
2. Caracterización del problema.....	1
3. Formulación del problema.	2
B. Marco histórico de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.	2
1. Generalidades de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.	2
2. Antecedentes de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios. .	2
3. Ubicación geográfica.	4
4. Filosofía Institucional	4
a. Misión.	4
b. Visión.....	4
c. Objetivos de la BMM.....	4
d. Concepto general.	4
e. Estructura organizativa.....	5
f. Organigrama.	6
4. Marco legal e institucional.....	7
a. Constitución de la República de El Salvador.	7
b. Código de trabajo.	8
c. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.	9
d. Ley del ISSS.	9
e. Reglamento orgánico para las Bandas Militares.	9
f. Ley de la Carrera Militar, Decreto No.476.....	11
g. Reglamento de trabajo del personal administrativo de la fuerza armada.....	11

5.	Marco institucional.	12
C.	Marco teórico del plan de carrera y sucesión por competencias.....	13
1.	Generalidades del Plan de Carrera y Sucesión por competencias.....	13
2.	Plan de Carrera para la detección de necesidades.....	13
3.	Concepto de Plan de Carrera y Sucesión.	14
a.	Plan de Carrera.....	14
b.	Plan de sucesión.....	15
4.	Importancia de los planes de carrera y sucesión por competencias.....	15
5.	Identificación de las competencias necesarias para cada puesto.....	17
6.	Motivación y necesidades individuales.....	19
a.	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.....	20
b.	La clave para motivar a una fuerza de trabajo diversa.....	20
	CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SOBRE EL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIA DE LA BANDA DE MÚSICA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS	22
A.	Importancia de la investigación.....	22
B.	Objetivos.	22
1.	Objetivo General.....	22
2.	Objetivos Específicos.....	22
C.	Metodología de la investigación.....	23
1.	Técnicas de investigación.	23
a.	La entrevista.....	23
b.	La encuesta.....	23
2.	Tipos de investigación.	23
a.	Investigación descriptiva:	23
b.	Investigación explicativa:	23
3.	Tipo de diseño de la investigación.....	24
a.	Método científico.....	24
4.	Tipo de estudio.....	24
a.	Estudios descriptivos.	24
b.	Estudios explicativos.	24
5.	Objeto de estudio.	24
6.	Unidades de análisis.....	24
7.	Universo y muestra.	25

a. Universo.....	25
b. Muestra.....	25
8. Formulación y operacionalización de hipótesis.....	25
a. Hipótesis general.....	25
b. Hipótesis específicas.....	25
9. Operacionalización de hipótesis.....	26
10. Procesamiento de la información.....	28
11. Análisis e interpretación de los datos procesados.....	28
D. Descripción del diagnóstico de la investigación.....	28
1. Generalidades.....	29
2. Preguntas de contenido.....	29
a. Análisis de identidad.....	29
b. Análisis de la gestión de recursos humanos.....	30
E. Conclusiones.....	32
F. Recomendaciones.....	33
CAPITULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS.....	34
A. Generalidades de la propuesta.....	34
1. Importancia.....	34
B. Objetivos.....	34
1. Objetivo General.....	34
2. Objetivo específico.....	34
C. Utilidad.....	34
1. Para el personal.....	34
2. Para la jefatura.....	35
D. Contenido de la propuesta.....	35
E. Descripción del diseño del plan de sucesión.....	36
1. Etapas del plan de sucesión.....	36
a. Primera etapa: Análisis y planificación.....	36
b. Segunda parte: Identificación y evaluación de personal.....	37
c. Tercera parte: Sumario Potencial de sucesión.....	42
d. Cuarta etapa: preparación del sucesor, traspasos y retirada.....	53

F. Plan de implementación.	54
1. Objetivos.	54
a. General.	54
b. Específicos.	54
2. Alcance.	54
3. Justificación	54
4. Políticas de implementación.	55
5. Propuesta de Plan de carrera de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.	55
6. Estrategias de implementación.....	64
7. Recursos necesarios para la implementación.	64
a. Recursos humanos.	64
b. Recursos materiales.	64
c. Recursos financieros.	64
d. Recursos tecnológicos.....	64
8. Presupuestos de contratación para personal capacitador anual.	65
G. Control y evaluación del Plan de Carrera.	65
H. Cronograma de implementación del plan de sucesión.	65
Glosario.	67
Referencias bibliográficas.	70
Anexos.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁG No.
Figura N°1 Organigrama de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Barrios.....	6
Figura N°2 Pirámide de Maslow.....	19
Figura N°3 Diagrama de sucesión.....	39
Figura N°4 Sumario de sustitución potencial de la Banda de Música Militar Capitán General Gerardo Barrios.....	42-46

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG No.
Tabla N°1 Leyes y reglamentos aplicables a la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.....	12
Tabla N°2 Operacionalización de hipótesis.....	26-27
Tabla N°3 Evaluación de candidatos.....	41
Tabla N°4 Perfiles de sucesores.	48

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador existen muy pocas Instituciones que cuentan con un plan de carrera y sucesión por competencias, que brinden las herramientas necesarias para el manejo eficiente del recurso humano relacionado a la estimulación y sentido de pertenencia. El crecimiento y el desarrollo de las instituciones depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones, una institución inestable es aquella que es incapaz de anticipar los cambios.

En atención a lo antes mencionado, surgió la necesidad como grupo de investigación diseñar y elaborar un plan de carrera y sucesión por competencias para aumentar la motivación en los integrantes de la Banda de música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

En este sentido tiene como objetivos, definir aspectos generales del plan de carrera y sucesión con la finalidad que sirvan de base para el diseño de la propuesta que se presentará en el Capítulo III y definir la situación actual de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, para diseñar un plan de carrera y de sucesión para aumentar la motivación en los integrantes, además de proporcionar al departamento de recursos humanos de la institución una herramienta administrativa que les permita favorecer la retención del personal clave dentro de la misma, garantizar que se cubran las necesidades del personal y proporcionar a los empleados un desarrollo profesional dentro de la institución.

La investigación se desarrolló a través del método cualitativo, dado que interesa conocer características basada en incentivar a los integrantes de la Banda, describiendo las características del problema, se planteó la hipótesis y se tomaron como unidades de análisis a 24 miembros de la Banda con la finalidad de poder sustentar una base real para la formulación de la propuesta; además, para determinar la necesidad que las instituciones presentan de adoptar un modelo de plan de carrera y sucesión por competencias, esto con el objetivo de cautivar a los empleados y crear el deseo de poder hacer carrera a través del tiempo dentro de la misma. A partir de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que se necesita Diseñar un plan de carrera y difundirlo para que cada uno de los empleados tenga el conocimiento necesario para fijar sus metas u objetivos.

De los resultados obtenidos se generaron las conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación.

Los integrantes de la Banda están dispuestos a recibir capacitación, y consideran de gran importancia, que ésta se realice en las áreas de Trabajo en equipo, Liderazgo entre otras, porque contribuirán a mejorar su desempeño y que también es importante contar con un plan de carrera

y sucesión por competencias, porque los integrantes de la Banda no saben hasta que momento van a estar en la institución, y parte de la responsabilidad profesional al laborar en un lugar, es que exista una persona que pueda en algún momento desempeñar el cargo de igual manera o mucho mejor que la persona que ejercía en su puesto.

Como grupo de investigación recomendamos brindar capacitación a todos los niveles de la Banda de Música Militar por igual, no solamente darles prioridad a las áreas de mayor jerarquía, deben de ser para todos los integrantes sin excepción alguna, de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo.

La Banda de Música de la Escuela Militar debe mejorar su sistema de comunicación, haciéndola más eficiente, es decir, que les permita una mayor coordinación y logro de los objetivos de cada área, para que no existan confusiones o mala interpretación de la información que se maneja al interior de la institución y concientizar a todo el personal que labora en la institución sobre la importancia de tener un plan de carrera y sucesión por competencias, ya que esta herramienta permite prevenir cualquier situación que se presente en algún momento: Ausencia, enfermedad, despido, etc.

Con la presentación de este Diseño de Plan de Carrera y Sucesión se pretende sea tomado de modelo para las otras bandas de la Escuela Militar y así se vaya expandiendo esta herramienta de Plan de Carrera y poder ir desarrollando una buena motivación dentro de las demás bandas, y yendo más haya, buscar que las organizaciones sigan este modelo y lo apliquen de una manera eficiente y que ayude al desarrollo laboral, personal, de muchas personas.

INTRODUCCIÓN

Los planes de carrera y sucesión por competencias son importantes por el hecho de que ayudan a aumentar el compromiso y productividad de las personas en las instituciones. Además disminuyen la tasa de rotación promoviendo el crecimiento sostenible de la institución, esclarecer los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad lo que conllevan a la institución a alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, en cuanto al personal, contribuyen a un mejor desempeño de sus tareas, y se apoya el desarrollo de los empleados dentro de la misma y mejoran los procesos de capacitación tanto de los empleados existentes como de nuevos ingresos, debido a que muchas instituciones no cuentan con planes de carrera y sucesión, esto fue lo que motivó a llevar a cabo la investigación sobre: “Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias para La Banda de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios”

En cuanto al contenido que forma parte del trabajo de investigación, se detalla así:

En el Capítulo I, se describen los aspectos más generales de la Banda de Música de La Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, así como su historia, antecedentes y la filosofía institucional con la que esta cuenta.

En el Capítulo II, se hace un diagnóstico de la situación actual de la Banda de Música, con respecto al plan de carrera y sucesión por competencias existente, dándose a conocer en breve que es anacrónico y que necesita ser modificado. Se presenta la investigación de campo, es decir, la situación actual de los integrantes de la Banda de Música, en el cual se denota la metodología que se utilizó para la investigación, los instrumentos de recolección de datos, la determinación del universo y la muestra, el análisis de la información recopilada, permitiendo obtener información valiosa que fue de vital importancia para el nuevo plan de carrera y sucesión por competencias.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la institución que aborda los elementos necesarios para su aplicación tomando como base los resultados del análisis y diagnóstico desarrollados en el capítulo II. Al final, se presenta la bibliografía utilizada, que sirvió de base para realizar la investigación, además de los respectivos anexos a los que hace referencia el documento, así como, el cuestionario, entrevista y la tabulación de la información obtenida de la institución que fue imprescindible para un diagnóstico certero de su situación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS

A. Planteamiento del problema.

1. Antecedentes del problema.

La Banda de Música Militar es la institución que vela por el arte a través de la música a nivel de la Fuerza Armada, actualmente se encuentra bajo el mando de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, en el año 2005, se detectó que el Reglamento Orgánico tenía deficiencias y que algunas áreas ya estaban quedando obsoletas, lo que dio paso a que diversos actores conformarán una comisión especial para darle una revisión y mejora, es así como en el mes de marzo del año 2007 fue terminada quedando conformada por 94 artículos versus 92 de la vigente, pero no dio frutos porque el mes de junio del año 2008 fue devuelta por la Dirección de Auxilio Judicial, con observaciones y requiriendo una exposición de motivos y justificación por lo que no fue aprobada.

Por consiguiente en cuanto al plan de carrera y sucesión existente, consideramos que es necesario diseñarlo de forma correcta porque con lo que se cuenta no es suficiente desde que se formalizó el Reglamento Orgánico el 04 de septiembre del año 1957, donde fue aprobado por Decreto Ejecutivo N° 89 de la fuerza armada y que entró en vigencia el 17 de septiembre del mismo año publicado en el Diario Oficial N°174 del tomo 176, y desde entonces no se ha logrado una modernización y/o renovación, lo antes expuesto significa que este mes de Septiembre de este año 2023 habrán pasado 66 años de su estructuración.

2. Caracterización del problema.

A través del trabajo identificamos la necesidad de actualizar términos, estructura y todo lo que sea necesario para dar paso a la motivación integral de cada uno de los integrantes de la Banda de Música Militar por medio de un plan de carrera y sucesión por competencias que permita igualdad de oportunidades para todos, actualmente el plan de carrera y sucesión por competencias no cuenta con la debida concordancia que requiere en relación con los avances de la Fuerza Armada en su sistema Jurídico, organización y profesionalismo, de tal forma que

se vuelve necesario emitir nuevas normas Reglamentarias para resolver en forma integral los problemas que plantea el Reglamento Vigente. Como resultado tendríamos que dichas reformas a los artículos estarían apegadas a la Legislación Militar Actual.

3. Formulación del problema.

¿De qué manera el Diseño del plan de carrera y sucesión por competencias aumentará la motivación de la banda de música Militar de La Escuela Militar General Gerardo Barrios?

B. Marco histórico de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

1. Generalidades de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

La división de la Banda y Orquesta de los Supremos Poderes (BOSP) en 1950 favoreció el fortalecimiento institucional de la orquesta que pasó a denominarse Orquesta Sinfónica del Ejército, mientras la antigua sección de banda pasó a formar parte de la Guardia Nacional, siendo este el origen de la Banda en estudio, la cual tuvo la sede de la actual banda Sinfónica de la Fuerza Armada, hasta el año de 1953, derecho que por razones del alto mando, fue concedida a la banda de música militar de la primera brigada de infantería, en la actualidad Comando de Transmisiones (CATFA).

2. Antecedentes de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

Al desmovilizar la Guardia Nacional, el 31 de mayo de 1992, causa baja la Banda de Música Militar en la Guardia Nacional, causando alta el 01 de junio de ese mismo año en el Ministerio de la Defensa Nacional periodo que duró hasta el 31 de diciembre de 1993, porque posteriormente causa alta en la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, a partir del 01 de enero de 1994 hasta la fecha.

Esta Banda Militar en su trayectoria ha tenido a los mejores directores de Bandas Militares Nacionales, mencionando en las últimas décadas a los maestros:

- a) Alejandro Trejos (1984-1986)
- b) Fermín Antonio Panameño (1987-1991 Compositor de la marcha del tema El Carbonero, la cual se utilizaba para hacerle honores a los jefes de Estado Mayor de la Fuerza Armada)

- c) Ignacio Andrés Rivas (1991-1994)
- d) Eliseo Emilio Montoya (1994-1999)
- e) Lic. Ricardo Espinoza Martínez (1999-2003)
- f) Jorge Alberto Palacios Palacios (2003-2007, Actualmente Inspector de las BMM).
- g) José Alfonso Hernández Ayala (2007-2011).
- h) José Eduardo Portillo (2012-2017).

El primer inspector nombrado por la Defensa Nacional, el único que ha tenido larga vida como director de manera admirable cuando dirigía, fue el maestro compositor e instrumentista Fermín Antonio Panameño.

En la actualidad esta prestigiosa Banda Militar se encuentra bajo la dirección del Maestro y Mayor. Teófilo Obed Jiménez Ramírez, quien se desempeña con el cargo de director de Primera Clase, siendo este el compositor de la marcha Ciudad de Jayaque.

La Banda de Música Militar de este centro de estudios, es considerada como la mejor Banda de Música Militar, no solo por pertenecer a dicho centro de educación superior militar, sino que también por su excelente trayectoria musical que se remonta a los años 1841, y por su trascendencia artística.

Ha logrado la confianza del alto mando de la Fuerza Armada, del Cuerpo Diplomático y del pueblo en general porque de entre las Bandas Musicales Militares es la que más Prestigio de la ha dado a la Fuerza Armada a nivel Nacional e Internacional, ya que ha participado en actos protocolarios en los hermanos países de Guatemala, Honduras y Belice.

Esta banda Militar es la que cumple las principales Ceremonias de la Fuerza Armada, así como también de las Ceremonias Diplomáticas de Estado.

Ha estado presente en recibimientos como el del Papa Juan Pablo II, los Reyes de España, los Sres. Los presidentes de los EE.UU. Bill Clinton, George W. Bush, Barack Obama, así como también al Príncipe de Mónaco, además en las tomas de Presidencia y en los actos de los diferentes Embajadores acreditados en nuestro País.

La Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, es un conjunto de músicos al servicio exclusivo de la Fuerza Armada y de otras instituciones del Estado; la cual da cumplimiento a todas aquellas disposiciones establecidas en los documentos, directivas, planes y órdenes emanadas del Escalón Superior y la Dirección de esta Unidad, a fin de proyectar la buena imagen de la institución, así como rescatar todos los valores cívicos-militares a través de la participación en los diferentes eventos, y en los diferentes planes

particulares internos con el propósito de mantener e incrementar el nivel artístico musical y operacional, sus atribuciones serán únicamente dentro de las características propias del cuerpo musical y las que se destinen a la cultura general del pueblo.

3. Ubicación geográfica.

La Banda de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios estuvo ubicada hasta principios de 2022 en final avenida Jerusalén y calle Chiltiupan, Antiguo Cuscatlán, fue hasta en marzo del mismo año que se trasladaron al kilómetro 5 y 1/2 carretera a Santa Tecla, frente al Hospital El Salvador ex CIFCO San Salvador, exactamente al ex Comando de Doctrina y educación Militar (CODEM).

4. Filosofía Institucional

a. Misión.

La Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, cumplirá en los diferentes actos protocolarios militares de una forma eficiente; proyectando la buena imagen de la Escuela Militar, hacia la población civil a través de la buena ejecución del arte de la música, en todas aquellas actividades cívicas, socio-culturales, educativas y religiosas.

b. Visión

Ser la Banda de música más reconocida y con alto prestigio nivel nacional y Centroamericano con integrantes con alto conocimientos de la expresión artística.

c. Objetivos de la BMM.

- a) Mantener organizada la Banda Música Militar de acuerdo con la Organización Polifónica.
- b) Mantener el nivel de ejecución artístico de la Banda Música Militar.
- c) Dar mantenimiento y solicitar la adquisición de nuevos instrumentos musicales para la BMM.

d. Concepto general.

Bandas Militares son aquellos conjuntos de filarmónicos al servicio de la Fuerza Armada. “Reglamento Orgánico para las Bandas Militares de la República”

La Banda de Música de la EMCGGB, está conformada por un director de 1ra. Clase, un Primer Músico Mayor, un Segundo Músico Mayor, nueve músicos Solista, ocho músicos de 1ra. Clase, ocho músicos de 2da. Clase y siete músicos de 3ra. Clase, la cual se fracciona en dos secciones, siendo el responsable del servicio el Sr. director de la BMM en los aspectos artísticos,

disciplinarios y dependerá del Sr. Inspector de BMM, en lo relacionado a las coordinaciones artísticas y administrativas en la conducción de la BMM. Además, ejecutará el Plan de Trabajo Interno a fin de cumplir las tareas ordenadas por el Escalón Superior y subsidiarias que resulten durante el desarrollo de este, considerando la materialización de las ya establecidas.

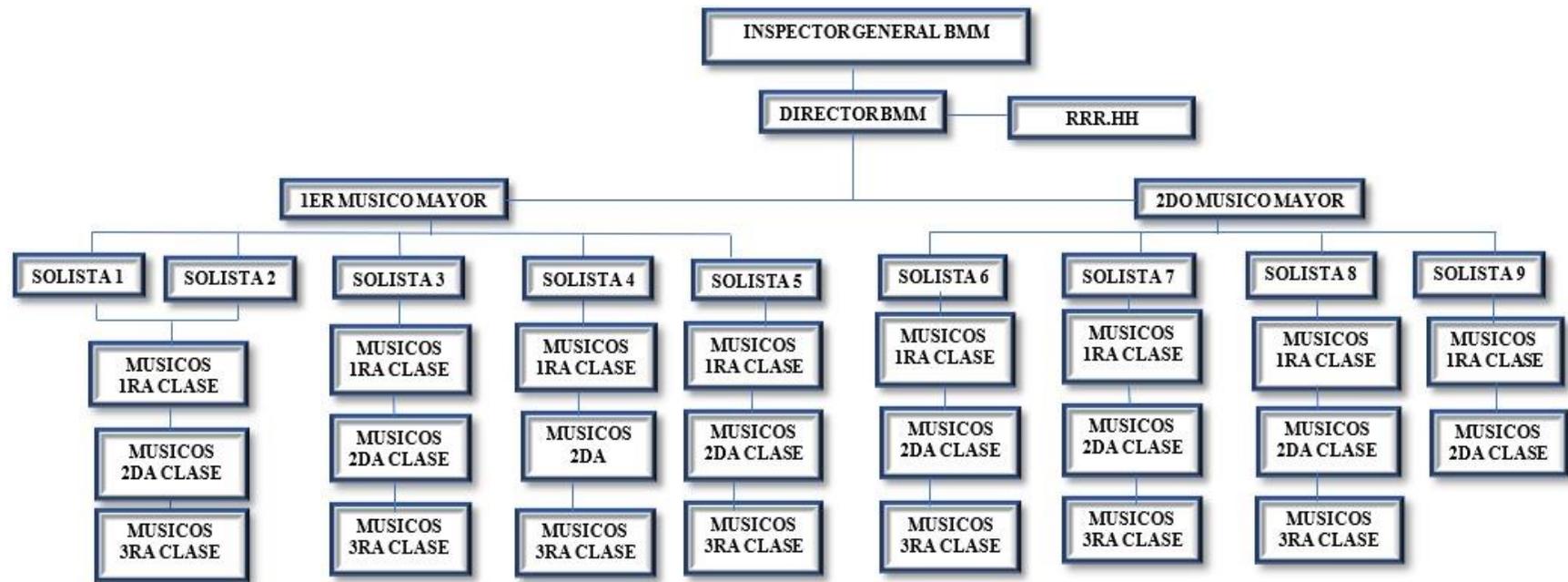
e. Estructura organizativa.

La estructura organizacional es fundamental en todas las instituciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las instituciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante un correcto esquema que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar metas y objetivos.

f. Organigrama.

Figura N° 1 Organigrama de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Barrios



Fuente: Elaboración Propia basado en Procedimiento operativo normal (PON) para regular las actividades a desarrollar por la BMM de la EMCGGB durante el año 2022

4. Marco legal e institucional.

El marco regulatorio de las instituciones en el país, están sujetas a una serie de regulaciones necesarias para llevar a cabo su actividad, Las instituciones deben de cumplir con requisitos para poder realizar todas sus actividades de forma legal. Dichos estatutos y normativas a la regulación de las actividades de las instituciones legalmente establecidas se encuentran estipuladas en: Constitución de la República, Código de Trabajo, Código de Salud Etc.

a. Constitución de la República de El Salvador.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3º- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4º- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5°- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6°- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

b. Código de trabajo.

Disposición de carácter regulatorio, pero no mercantil, más bien laboral, donde se establecen los derechos y obligaciones que se deben cumplir tanto por patronos como por trabajadores, con el objetivo de mantener el orden y armonía dentro de la institución, entre algunos se puede mencionar:

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 que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 8.- El monto de los salarios que devenguen los salvadoreños al servicio de una empresa, no deberá ser inferior al ochenta y cinco por ciento de la suma total que por ese concepto pague la misma.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

c. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Creación y objeto

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Definición de Afiliación.

Art. 4.- La afiliación es una relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema, que origina los derechos y obligaciones que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar.

Surtirá efectos a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación. Con el primer contrato de afiliación con una Institución Administradora, la persona natural quedará afiliada al Sistema.

d. Ley del ISSS.

Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los Reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los Reglamentos a que se refiere esta Ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro

e. Reglamento orgánico para las Bandas Militares.

La Banda de Música de la escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios se rige según el

marco regulatorio por los diferentes reglamentos internos. Dichos estatutos y normativas a la regulación de las actividades de la institución se encuentran estipuladas en el: Reglamento orgánico para las bandas militares de la república, Decreto N° 89, año 1957.

Art. 2.- Las Bandas Militares son para el servicio exclusivo de la Fuerza Armada, y sus atribuciones serán únicamente dentro de las características propias como cuerpo musical y las que se destinen a la cultura general del pueblo.

Art. 3.- Las Bandas Militares son organismos directamente dependientes del Ministerio de Defensa, cuyos jefes inmediatos, en cuanto a servicio y disciplina se refiere, será el 1° y 2° jefe del Cuerpo a que pertenecen o quienes hagan sus veces. En cuanto al aspecto artístico dependen del Inspector General de Bandas. “Reglamento Orgánico para las Bandas de Música Militar.”

e.1. Por su clasificación.

Art. 6.- Las bandas militares se clasifican en dos categorías, considerándose para ello, el número de ejecutantes que la integran. Son de 1a Categoría, las de 26 o más ejecutantes. y de 2a categoría las de 25 ejecutantes o menos.

e.2. Por su jerarquía.

Art. 8.- Para establecer una jerarquía entre las diferentes categorías del personal de las Bandas Militares como grados asimilados los siguientes:

- a) Teniente coronel, Inspector General de Bandas
- b) Mayores, directores de Bandas de 1a Clase.
- c) Capitanes, directores de bandas de 2a Clase.
- d) Tenientes, Primeros Músicos Mayores.
- e) Subtenientes, Segundos Músicos Mayores.

Sargentos, Sub-Sargentos, Cabos y soldados. Los filarmónicos de todas las Bandas Militares, según la clase que, conforme a las cualidades artísticas, antigüedad, espíritu militar y buena conducta les haya determinado el respectivo director, y cuyo nombramiento será autorizado por el comandante del cuerpo a que pertenece.

e.3. De los estímulos.

Art. 73.- En consideración al difícil arte que la Música significa, y para el mejor desarrollo y superación de los personeros que integran los cuerpos de bandas Militares, anualmente se convocará a un concurso con la finalidad de proponer por lo menos a dos o tres de los vencedores en dicho concurso al Ministerio de Defensa, para que sean tomados en cuenta como

candidatos a ocupar becas en Conservatorios Nacionales o extranjeros, cuando aquel organismo disponga de ellas.

f. Ley de la Carrera Militar, Decreto No.476.

Art.8. Inciso 13. De la Especialidad. Se entiende por especialidad la capacidad adquirida por el militar en cualquier ciencia o arte para servir dentro de la Fuerza Armada, en la categoría de las Armas o de los servicios.

Inciso 14. Grado Militar. Es el título que expresa categoría dentro de la jerarquía militar conforme a la Constitución de la República y a la presente Ley.

Del personal asimilado y de complemento.

Art. 101.- Podrá conferirse por medio de Acuerdo del Órgano Ejecutivo en el Ramo de la Defensa Nacional, el grado de Capitán o de Mayor, en situación de Asimilado, a los ciudadanos salvadoreños por nacimiento que mantengan una relación de empleo remunerado o ad honorem en la Fuerza Armada, para lo cual el Estado Mayor Conjunto, según las necesidades del servicio, hará la propuesta correspondiente al Ministerio de la Defensa Nacional.

Para los efectos del inciso anterior, el Estado Mayor Conjunto solicitará a la Comisión de Revisión y Evaluación de Trabajos Técnicos Científicos o al Estado Mayor General de la Rama respectiva, según sea el caso, el dictamen profesional del candidato.

Art. 102.- Al oficial en la situación a que se refiere el artículo 101, podrá asimilarse hasta el grado de teniente coronel, mediante el acuerdo respectivo.

Art. 104.- El personal Asimilado y de Complemento, mientras permanezca en servicio con cargo y destino, queda sujeto al Régimen Jurídico de la Fuerza Armada.

g. Reglamento de trabajo del personal administrativo de la fuerza armada.

Art. 20.- Los jefes de las diferentes oficinas de administración del personal, en coordinación con la Unidad de Planificación del Ministerio de la Defensa Nacional, serán los encargados de elaborar los programas de capacitación y desarrollo, así como de impartir o coordinar los cursos respectivos para el personal administrativo.

Art. 45.- El estado Mayor conjunto de la Fuerza Armada proporcionará las Hojas de Evaluación conceptual, las cuales deberán considerar como aspectos generales y dentro de los que apliquen, los siguientes:

1° El don de mando, basado en las características y principios doctrinarios de éste y valorar la capacidad de liderazgo.

2° La conducta militar, basado en la valoración de las habilidades de organizar, planificar, ejecutar, coordinar y supervisar la consecución de la misión de su unidad.

3° La capacidad de administración, basado en la valoración de las habilidades de obtener el mejor resultado de los recursos humanos, materiales y tiempo.

4° La capacidad técnica, basado en la valoración de las destrezas desarrolladas dentro de cada especialidad.

5° La ética, basado en la valoración de las acciones y actitudes conductuales, públicas y privadas.

5. Marco institucional.

Tabla N°1 Leyes y reglamentos aplicables a la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios

Leyes y reglamentos	Artículos	Instituciones
Constitución de la República	Art. 37 y 38	Corte Suprema de Justicia, a través de la sala de lo constitucional
Código de Trabajo	Art. 1, 8 y 17	Ministerio de trabajo
Ley del sistema de ahorro para pensiones	Art. 1 y 4	Superintendencia del Sistema Financiero
ISSS (Ley de seguro social)	Art. 3	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Reglamento orgánico para bandas militares	Art. 2, 3, 6, 8 y 73	Ministerio de defensa nacional
Ley de carrera militar, decreto 476	Art. 8, 101, 102 y 104	Ministerio de defensa nacional
Reglamento de trabajo del personal administrativo de la fuerza armada	Art. 20, 45.	Ministerio de defensa nacional

Fuente. Elaboración propia

C. Marco teórico del plan de carrera y sucesión por competencias.

1. Generalidades del Plan de Carrera y Sucesión por competencias.

En un entorno empresarial globalizado complejo y con nuevos paradigmas que surgen cada día, las organizaciones necesitan conocer si sus colaboradores tienen las competencias profesionales, técnicas, personales y sociales para hacer frente a las demandas organizacionales así como contar con las capacidades de adaptarse a nuevos procesos, por este motivo es de suma importancia que las instituciones elaboren planes de evaluaciones o capacitación continua para que a través de estas herramientas se puedan consolidar los colaboradores y potencializar su habilidades para un mejor desempeño propio de sus puestos de trabajo.

Los planes de sucesión buscan la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la institución a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la institución. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión puede debilitar el destino de la institución a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica. El plan de carrera y sucesión tiene varios beneficios para los colaboradores entre los cuales podemos mencionar:

- a) La identificación de lineamientos estratégicos para el establecimiento de planes de carrera dentro de la organización, asegurándose así el futuro dentro de la institución.
- b) Conocer las técnicas de evaluación diagnóstica para identificar competencias clave del puesto y del colaborador.

El proceso de evaluación del potencial de los colaboradores inicia profundizando en la detección de necesidades, su importancia, tipos y las herramientas necesarias para realizarlo. Posteriormente se revisan las competencias laborales, sus elementos, clasificación y formas de evaluarlas, se continúa con el desarrollo de plan de vida y carrera analizando el beneficio, planificación, administración, ejecución e integración, luego se revisan los programas de entrenamiento del potencial de los colaboradores adentrándose en el coaching, mentoring, team building y resistencia al cambio. Finalmente se aterriza en los planes de sucesión dentro de la organización generando planes estratégicos y diagramas efectivos de reemplazo.

2. Plan de Carrera para la detección de necesidades.

“Sólo unas pocas organizaciones (por lo general, las muy grandes) alentaron las actividades de planeación de trayectorias laborales. En la actualidad, un número creciente de departamentos

de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él, estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.” (Werther & Davis, 2008, 284)

En la actualidad los integrantes que pertenecen al área de estudio cuentan un plan de carrera deficiente, se pueden postular a vacantes de posiciones de un nivel alto y se frustran al no superar ni la primera etapa del proceso o lo ven de manera inalcanzable. En otros casos son los jefes de altos rango quienes postulan a candidatos que no cuenten con el conocimiento necesario para optar al puesto.

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- a) Igualdad de oportunidades. En las instituciones modernas resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
- b) Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- c) Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- d) Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- e) Satisfacción profesional. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactorios en diferentes elementos.” (Werther & Davis, 2008, 285)

3. Concepto de Plan de Carrera y Sucesión.

a. Plan de Carrera.

“Es un proceso continuo el cual da lugar a la gestión del talento, permitiendo facilitar el acceso de personas con potencial a puestos clave, mediante el establecimiento de forma clara de hitos o acciones que precisa cada puesto profesional, con el fin de que las personas evolucionen en su desempeño, mejorando sus fortalezas y debilidades, competencias y de esta manera puedan promocionarse, una vez alcanzado el nivel requerido del puesto de destino, siempre alineadas

sus aspiraciones iniciales con las necesidades y objetivos de la institución.” (Inforges, s.f.)

El plan de carrera es “el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las instituciones deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos”. (Werther & Davis, 2008, 286)

b. Plan de sucesión.

“Es un proceso estratégico que consiste en relevar de manera ordenada y planificada a una persona por otra que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño. Para ello, es necesario gestionar el talento de ciertas personas que son identificadas como potenciales reemplazantes de los puestos críticos, impulsando su desarrollo para que no se corra el riesgo de alterar el equilibrio y marcha habitual del negocio en el momento que se produzca una vacante, por no existir ninguna persona preparada y adecuada para asumir las responsabilidades específicas del puesto.” (Inforges, s.f.)

c. Diagrama de Reemplazo.

Es el esquema que presenta los puestos clave de la institución para prever qué persona cubrirá (reemplazará) determinada posición, en caso de quedar vacante. Se establece con el objetivo de dar continuidad a las operaciones y/o actividades de la institución.

d. Sumario potencial de sustitución.

Documento en el que se ponen todas las oportunidades de reemplazo que existen para cada puesto de la organización, donde se incluyen todas las posibles ventajas y sus posibles desventajas. Este documento nos da más información que algunas formas de reemplazo potencial.

4. Importancia de los planes de carrera y sucesión por competencias.

“Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros. Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las

competencias que exige el mundo de los negocios. Las instituciones ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación” (Chiavenato, pág. 267)

La importancia radica en que los planes de carrera y sucesión exigen la adquisición de nuevas habilidades y destrezas para responder con un ritmo acelerado y no perder competitividad, tratando a la vez de prevenir la rotación de su personal, que además de las connotaciones económicas que subyacen, implica también la pérdida de talento, que en muchas ocasiones pasa a formar parte de las filas de la competencia.

Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento.

Nieves señala que los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivar y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.

Por su parte para Werther y Davis (2008), un plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados.

Las instituciones deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.

No se tienen que confundir los planes de sucesión con los tradicionales planes de desarrollo de carrera. Los planes de carrera suelen ser rígidos y lineales, valoran sobre todo los años de permanencia y la formación académica.

Una serie de factores socioculturales hacen que la disponibilidad de un plan de sucesión sea más necesaria que nunca:

- a) La jubilación de los baby-boomers supondrá una renovación masiva de las plantillas.
- b) Los trabajadores más jóvenes no participan de la cultura de lealtad a una sola organización toda la vida.
- c) Son más móviles y están dispuestos a asumir responsabilidades, pero siempre valorando

las compensaciones.

d) La competición por el talento y la pericia técnica se ha globalizado.

En un modelo óptimo, el plan de carrera estará integrado y alineado con el plan de sucesión.

Las ventajas de disponer de un plan de sucesión son:

- a) Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas
- b) Transmitir un sentimiento de pertenencia.
- c) Poner en valor el talento y su retención.
- d) Obligar a definir un perfil de talento alineado con la estrategia.
- e) Facilitar una cultura de la transparencia y la comunicación de habilidades.
- f) Integrar diferentes herramientas de RH en un marco global.

5. Identificación de las competencias necesarias para cada puesto.

Cada puesto de la institución tiene un perfil por competencias. Conocer las competencias de cada puesto te permitirá encontrar a la persona más adecuada para cubrirlo. Los datos que debe contener el empleado con estos datos:

- a) Nombre del empleado
- b) Edad
- c) Formación académica
- d) Puesto que desempeña
- e) Antigüedad en la institución
- f) Puntos fuertes y principales competencias
- g) Puntos a mejorar que influyen negativamente en su trabajo
- h) Necesidades de capacitación
- i) Evaluación de desempeño
- j) Posibles puestos a ocupar

Algunos de los elementos clave en el desarrollo de un plan de carrera que podemos mencionar son los siguientes:

“Para planear y mejorar un plan de carrera exitoso, y ayudar a los colaboradores a desarrollarse

de manera correcta, es necesario definir ciertos puntos y que estos se proveen como oportunidades e información de valor:

El organigrama de posiciones dentro de la institución. Es necesario que todos conozcan los puestos clave, y puedan entender los diferentes canales que convergen en la institución.

Descripciones y especificaciones de cada puesto. Conocer bien cuáles son los objetivos y expectativas de cada individuo, ayudará mucho a dar sentido a las labores, y a poder compartir y recibir conocimientos específicos de otros colaboradores.

Descripción de las competencias requeridas. Con este conocimiento, qué es lo que espera la organización de cada colaborador. Todos se pueden preparar con nuevas habilidades para cubrir por completo las necesidades de su puesto, y de otros ofertados.

Convivencia con colaboradores que actualmente tienen el puesto. Conocer los perfiles que maneja la banda es primordial para hacerse una idea de cómo trascender hacia diferentes rumbos.

Promociona la colaboración y la interdisciplina.

Proceso interno de solicitud del empleo. A veces el talento que necesitas está enfrente de ti. Genera confianza mostrándole a tu planta que el talento que buscas está dentro y que cualquiera de ellos puede lograrlo.

Oportunidades de desarrollo. Brindarles conocimientos, experiencias, oportunidades, diferentes caminos y la posibilidad de trascender dentro de la organización.

Promociones. Un trabajo donde no haya crecimiento profesional lo único que genera es empleados poco motivados y sin metas dentro de la institución dándoles la oportunidad de impulsar su carrera y crecer junto a ustedes.

Capacitación. En las nuevas generaciones laborales es esencial la presencia de un aprendizaje constante para afrontar los retos que se presentan. Con cursos, tutorías, tareas y certificaciones nutre a tu talento de las herramientas que necesitas.

Tutorías. El acompañamiento de un profesional que fortalezca a los empleados mediante un proceso pedagógico que lleve a su actividad profesional futura hacia la máxima eficacia.

Coaching. Un líder que se encargue del crecimiento profesional y personal del equipo que se enfoque en ciertas habilidades o destrezas, será muy efectivo para una mejor calidad de vida en el trabajo.

Plan de sucesión formal. Generar una compatibilidad con la misión, visión, valores institución es necesario para considerar una sustitución en cualquier puesto. Identificar las áreas de oportunidad y el mapa de capacidades que un colaborador tiene para cubrir puestos ejecutivos y mantener una transición adecuada son los objetivos de este plan.”

La Motivación. Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual.

6. Motivación y necesidades individuales.

Sabemos que la motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. Sin lugar a duda, la motivación de las personas no tiene la misma fuerza siempre ya que varía de una situación a otra. Cuando analicemos el concepto de la motivación debemos tener siempre presente que el grado de motivación varía de una persona a otra y, en el caso de una misma persona, de una ocasión a otra.

Figura N° 2 Pirámide de Maslow



Fuente: blog.hubspot.es

- a) **Necesidades fisiológicas.** Comida, bebida, abrigo, satisfacción sexual, y otros requerimientos físicos.
- b) **Necesidades de seguridad.** Sentido de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.
- c) **Necesidades sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

d) **Necesidades de estima.** Factores internos de estima, por ejemplo, respeto por uno mismo, autonomía y logros; y factores externos de estima, como pueden ser estatus, reconocimiento y atención.

e) **Necesidades de autorrealización.** Crecimiento, desarrollo del potencial propio y realización personal; el hecho de llegar a ser aquello de lo que uno es capaz. En este nivel se encuentran las necesidades más elevadas, el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica, la búsqueda de creatividad, talento, crecimiento, experiencias y descubrimiento.

a. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

David McClelland y otros autores han propuesto la teoría de las necesidades adquiridas, la cual sostiene que las situaciones laborales constan de tres motivos o necesidades importantes básicas:

a) **Necesidad de logro (nAch).** El impulso por destacar, alcanzar logros en relación con un conjunto de parámetros, y luchar para triunfar.

b) **Necesidad de poder (nPow).** La necesidad de hacer que otros se comporten de cierta manera en la que de otra forma no se habrían comportado.

c) **Necesidad de afiliación (nAff).** El deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

b. La clave para motivar a una fuerza de trabajo diversa.

La gerencia, para maximizar la motivación de las actuales plantillas de trabajadores diversos, debe pensar en términos de flexibilidad.

Para ello surgen dos interrogantes que son, número uno:

En personalidad y organización, Argyris sostiene que “el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”. Hay, por tanto, un desajuste en el comportamiento humano y una incongruencia entre lo que se enseña en las escuelas primarias, secundarias y aun en la formación profesional y lo que muchas instituciones exigen, sobre todo sus autoridades, gerentes y directivos, que consideran al autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

Frederick Herzberg publicó sus investigaciones con el título “Las motivaciones y los factores higiénicos”. Este autor sostiene en su teoría, a la que llamó dual, que los factores motivadores

en la institución dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la institución, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina.

La teoría de McClelland se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. Afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales; y sostiene que son tres:

- a) De realización
- b) De afiliación
- c) De poder

Por último, Douglas McGregor y sus aportaciones a la administración en su tesis central habla acerca de que los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, sus acciones y, por tanto, sus resultados. Pero ¿qué son los valores? Un valor, en el contexto de la teoría de McGregor, es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto. En otras palabras, es la visión o manera de ver las cosas, por qué suceden. Estos valores corresponden a modelos de pensamiento con supuestos o premisas filosóficas, que vienen de tradiciones muy antiguas, de pensadores como Maquiavelo, de los fundadores de una profesión, sobre todo de ingenieros industriales tradicionalistas.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SOBRE EL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIA DE LA BANDA DE MÚSICA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS

A. Importancia de la investigación.

La Investigación se realizó para conocer cómo está la motivación dentro de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, además verificar como esta institución aplica el Plan de Carrera y Sucesión por Competencias con los integrantes de dicha Banda.

También podremos conocer la realidad de la Banda en cuanto a la motivación y el Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, a través del análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos utilizados para recabar la información necesaria

La Importancia de la Investigación es dar respuesta a los problemas que presenta el Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, identificando los factores que pueden ayudar a aumentar la motivación dentro de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

B. Objetivos.

1. Objetivo General.

Elaborar un análisis para conocer la situación real en la que se encuentra la Banda en cuanto al Plan de Carrera y Sucesión por Competencia, para analizar las posibles decisiones que deben tomarse para lograr diseñar el Plan de Carrera y Sucesión y que este sea efectivo y genere mejores resultados dentro de la Banda, logrando así obtener una alta motivación para los integrantes de dicha Banda.

2. Objetivos Específicos.

a. Realizar un estudio apoyándose en las diferentes técnicas y herramientas de investigación, para conocer la situación en que se encuentra la organización, para saber cuáles son los problemas o deficiencias que esta tenga y así poder desarrollar un Plan de Carrea y Sucesión por Competencias contemplado en el Reglamento Orgánico.

b. Diseñar el Plan de Carrera y Sucesión por Competencias para la Institución a través de la información obtenida ya que no cuenta con uno bien elaborado, solamente lo que se menciona en su reglamento orgánico en los artículos 11,12,13,14,15,16, y 58,59, 60, 61 y 62.

C. Metodología de la investigación.

1. Técnicas de investigación.

a. La entrevista.

Mediante este método podremos conocer de primera mano cuál es la perspectiva del Sr. director de la banda de música con respecto a la motivación que ellos reciben o de qué manera son motivados.

b. La encuesta.

Realizaremos encuestas a los integrantes de la banda, para determinar cuáles serían fuentes de motivación y así obtener un punto de partida o un parámetro para ver que falta dentro de la Banda para que haya motivación.

2. Tipos de investigación.

a. Investigación descriptiva:

Sirven para analizar cómo es un fenómeno y sus componentes y cómo se manifiesta. Permiten detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos.

b. Investigación explicativa:

Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. “Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”.

3. Tipo de diseño de la investigación.

a. Método científico.

El diseño de investigación se enmarca en el método científico, que consiste en un procedimiento general caracterizado por la sistematización y el control. El método científico (y por lo tanto el diseño de investigación) se divide en dos: cuantitativo y cualitativo.

a.1. Diseño cualitativo.

En nuestro caso utilizaremos el método cualitativo, dado que nos interesa conocer características basadas en la motivación de los integrantes de la Banda. Y para este necesitábamos basarnos en preguntas abiertas ya que necesitamos conocer la opinión que tienen los integrantes sobre El Plan de Carrera y Sucesión y cómo este afecta en ellos.

4. Tipo de estudio.

a. Estudios descriptivos.

Con este estudio buscamos describir cómo es el proceso aplicado al Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, cómo este es aplicado a la Banda, y cómo se maneja la Motivación dentro de la Banda.

b. Estudios explicativos.

Con este estudio se busca explicar cómo es el ambiente dentro de la Banda, cómo es el comportamiento tanto de los integrantes como de las personas a cargo de dicha Banda, cómo se maneja la motivación y cómo se aplica el Plan de Carrera y Sucesión por Competencias.

5. Objeto de estudio.

La Banda de Música de La Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

6. Unidades de análisis.

Integrantes de la Banda de Música Militar de La Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

7. Universo y muestra.

a. Universo.

El universo de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios está conformado por 34 músicos, de los cuales hay 30 integrantes activos y 4 plazas vacantes.

b. Muestra.

La muestra que se utilizó fue de 24 integrantes de la Banda de Música Militar, ya que por motivos de Licencia temporal y unos con Licencia horaria no estuvieron presentes el día que se pasó la entrevista y cuestionario, entre ellos 24 contestaron el cuestionario y uno fue entrevistado.

8. Formulación y operacionalización de hipótesis.

a. Hipótesis general.

En el Diseño y renovación del plan de carrera y sucesión por competencias incrementará la motivación del personal, y como consecuencia los objetivos personales e institucionales estarán alineados para tener mejores resultados.

b. Hipótesis específicas.

b.1. La realización de la investigación de campo, para obtener un diagnóstico de los procesos vigentes del plan de carrera y sucesión por competencias contribuirá a que la propuesta que formulemos aumente de motivación de los integrantes de la institución.

b.2. El análisis sistematizado del plan de carrera y sucesión por competencias vigente ayudará a la obtención del conocimiento necesario para que de esa manera podamos implementar nuevas mejoras.

b.3. La correcta selección de los procedimientos del plan actual y el adecuamiento de nuevos lineamientos por competencias ayudará a mejorar la motivación de los integrantes de la Banda, lo que, les permitirá destacar de entre las demás bandas.

9. Operacionalización de hipótesis.

Tabla N° 2 Operacionalización de hipótesis

HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
El Diseño y renovación del plan de carrera y sucesión por competencias incrementará la motivación del personal, y como consecuencia los objetivos personales e institucionales estarán alineados para tener mejores resultados	Diseño y renovación de Plan de Carrera y Sucesión por competencias	Mayor Motivación. Más competencia. Mejores oportunidades
	VARIABLE DEPENDIENTE	Eficacia. Eficiencia. Divulgación
	Incremento de motivación del personal de la Banda de Música Militar	Oportunidades. Responsabilidad Sentido de pertenencia.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
La realización de la investigación de campo, para obtener un diagnóstico de los procesos vigentes del plan de carrera y sucesión por competencias contribuirá a que la propuesta que formulemos aumente de motivación de los integrantes de la institución	Investigación de campo	Información precisa Mejor conocimiento del problema. Datos relevantes
	VARIABLE DEPENDIENTE	Diseño Técnicas y Metodologías que se usaron para su formación
	Diagnóstico de procesos vigentes del plan de carrera y sucesión por competencias	Procesos obsoletos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
El análisis sistematizado del plan de carrera y sucesión por competencias vigente ayudará a la obtención del conocimiento necesario para que de esa manera podamos implementar nuevas mejoras	Análisis sistematizado del plan de carrera y sucesión por competencias vigente	Procesos desfasados Fundamentos no orientados a la competencia
	VARIABLE DEPENDIENTE	Métodos funcionales
	Obtención de conocimientos para implementar mejoras	Procesos modernos Mejor articulación en las técnicas

HIPÓTESIS ESPECÍFICA	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
La correcta selección de los procedimientos del plan actual y el adecuamiento de nuevos lineamientos por competencias ayudará a mejorar la motivación de los integrantes de la banda de Música militar lo que les permitirá destacar de entre las demás bandas	Selección idónea de procedimientos	Secuencia de procesos prácticos Métodos útiles y reales
	VARIABLE DEPENDIENTE	Mayor eficiencia y eficacia
	Adecuación de nuevos lineamientos por competencias	Métodos más claros y precisos

Fuente: Elaboración propia.

10. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información será a través de la tabulación de datos, que será arrojados por la encuesta y entrevista realizada a los integrantes de la Banda y estos serán presentados por medio de gráficas para logra una mayor comprensión de los datos.

11. Análisis e interpretación de los datos procesados.

Mediante los resultados obtenidos se podrá analizar cuáles son los problemas que existen dentro de la Banda y así poder dar solución a estos después de haberlo interpretado. Luego de analizar los datos procederemos a tomar decisiones sobre qué es lo que se debe cambiar, mejorar para así diseñar el Plan de Carrera y Sucesión por Competencia.

D. Descripción del diagnóstico de la investigación.

Para desarrollar el diagnóstico fue necesario obtener los resultados de las encuestas que se le realizó al personal que se encuentra laborando en La Banda de música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, de igual manera se obtuvieron respuestas sobre el tema en estudio del director de la banda por medio de la entrevista.

El diagnóstico de la situación actual consta de dos partes, en la primera se encuentran los resultados de las generalidades de los empleados encuestados y en la segunda parte las respuestas de las preguntas de contenido. adicional se efectuó una entrevista al director de la Banda de Música para conocer más de cerca la situación que enfrenta la Institución en estos momentos para diseñar un Plan de carrera y sucesión por competencias.

En este apartado se dará una apreciación general de la investigación, ya que, contaremos con la información en su estado natural, ya procesada, analizada e interpretada lo que permitirá una valoración congruente, precisa y útil para su posterior aplicación.

Después de obtener resultados de la investigación en proceso, se logró detectar algunas deficiencias dentro del Plan de Carrera y la carencia de métodos para motivar al grupo, por lo cual como grupo procedemos a dar nuestras sugerencias de cómo se debería manejar la motivación para el grupo, como se podría incentivar a los integrantes, para que ellos se sientas satisfechos y realicen mejor sus actividades.

1. Generalidades.

En esta parte se obtuvo información que identifica al encuestado, en aspectos de género, edad, nivel académico y antigüedad en el puesto de trabajo. En los datos procesados se observó que el 100% del personal de la institución es del género masculino, lo cual parece curioso debido que es un trabajo que bien podría desempeñar los dos géneros. (ver anexo 3, tabla 1)

Respecto a la edad, según la información recolectada no cambia mucho la variable, el 58% de los empleados tiene una edad entre los 36 y más de 45 años, es decir que la institución apuesta muy poco a el talento joven y eso se debe a que optan por la experiencia que adquieren a través del tiempo sus integrantes y que ayudan a la institución a brindar una mejor calidad en sus servicios, mejorar su productividad y esto a su vez se ve reflejado en la calidad de sus servicios brindados a las diferentes instituciones que recurren de sus servicios. (ver anexo 3, tabla 2)

En el apartado de nivel académico se observa que el 79% de los integrantes son bachilleres y que debido al puesto no requieren de un nivel académico más alto. (ver anexo 3, tabla 3)

No es extraño, que en la generalidad antigüedad en el puesto de trabajo en la institución el 50% lo conformen integrantes que tienen un periodo mayor a 16 años de trabajo, porque dentro de la banda de música es muy importante la experiencia. (ver anexo 3, tabla 4)

2. Preguntas de contenido.

En este punto se encuentran preguntas enfocadas al tema de investigación, lo que se pretende con ello es obtener respuestas que permitan determinar el diagnóstico de la situación actual de la Banda de música de la escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

a. Análisis de identidad.

Identificación de puestos.

Se puede apreciar en los datos recopilados que los integrantes de la institución en su mayoría eran subalternos y que cada uno reconoce su puesto y las actividades que requieren su puesto de trabajo. (ver anexo 3, tabla 5)

b. Análisis de la gestión de recursos humanos.

b.1. Nivel de satisfacción del desarrollo profesional.

Se consultó a los colaboradores que tan comprometida estaba la Institución con relación al desarrollo profesional de los integrantes (ver anexo 3, tabla 6)

Para lo cual se obtuvo como respuesta que el 54% de los integrantes solo algunas veces se sentían que eran apoyados.

Con respecto al nivel de satisfacción nos dirigen nuevamente a la pregunta anterior con lo cual podemos asegurar que los encuestados en su momento no se encuentran muy cómodos en cuanto al interés que muestra la institución para con sus colaboradores. (Ver anexo 3 tabla 7)

Además, podemos apreciar en la pregunta que tan efectivos son las oportunidades de crecimiento profesional que el 46% de los integrantes no están de acuerdo ni en desacuerdo es decir que es necesario indagar una solución que sea viable para agregar valor al trabajo acompañado de mayor profesionalismo. (Ver anexo 3 tabla 8)

Es esencial conocer si el colaborador se encuentra satisfecho con las actividades que realiza, pues este tiene que sentirse motivado, contento y dichoso con su trabajo para que su rendimiento sea el mejor, según los datos obtenidos con referencia al compañerismo el 79% dice sentirse satisfecho con las actividades que realiza en conjunto con sus compañeros y un 21% afirma que algunas veces (ver anexo 3, tabla 9)

b.2. Incentivo.

Identificar si los incentivos con los que cuenta la institución son los adecuados para que los empleados puedan sentirse a gusto y motivados cuando realiza sus actividades laborales los resultados que se obtuvieron en cuanto a estos fueron los siguientes, el 75% asegura que el reconocimiento es a sus labores es gratificante y un 25% opina que es no. (Ver anexo 3 tabla 10).

b.3. Ambiente de trabajo.

En este punto se logró identificar si las condiciones con las que cuenta la institución son las necesarias para que los empleados puedan sentirse a gusto cuando realiza sus actividades laborales los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes, el 75% asegura que el ambiente es bueno y un 25% opina que no, debido a que se necesita un cuarto de ensayo que cumpla con los estándares necesarios. (ver anexo 3, tabla 11)

b.4. Salario.

Para este punto los resultados obtenidos fueron similares, el 58% de los integrantes de la banda afirma que su salario es justo en relación a su esfuerzo quedando un 42% que no está de acuerdo aun tomando en cuenta dos tipos de bonos que se reciben mensual y trimestral (ver anexo 3, tabla 12)

b.5. Instrumentos y equipo de trabajo.

Les proporcionan a los integrantes de la banda los instrumentos y el equipo necesarios para desempeñar su trabajo. un 54% de los integrantes de la banda, considera que, si se les brinda el equipo necesario para ejercer su trabajo, mientras que un 46%, responde que el equipo no se encuentra en buenas condiciones imposibilitándoseles así realizar sus actividades (ver anexo 3, tabla 13)

b.6. Interés de los superiores.

El 83% de los Integrantes de la banda de música aseguran tener apoyo por parte de sus superiores, que muestran interés y esto se ve reflejado cuando se presenta algún problema, solo un 17% no están de acuerdo (ver anexo 3, tabla 14)

b.7. Capacitación.

En este sentido se consultó la frecuencia con la que reciben capacitaciones los integrantes de la banda para la cual, un 75% afirman que son indefinidas las capacitaciones debido a que son aprobadas por escalafón superior y el presupuesto para estas son muy costosas ya que se solicita personal del exterior. (ver anexo 3, tabla 15)

b.8. Evaluación de desempeño.

Para el apartado de evaluación de desempeño el 75% de los encuestados nos afirman que existe una evaluación que generalmente se realiza trimestralmente, solicitada por el departamento de inspección y que ayuda a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales planteados (ver anexo 3, tabla 16)

b.9. Comunicación.

Se facilita la coordinación y fluidez en el grupo de trabajo, según el mayor porcentaje 54%, la comunicación es buena mientras que un 42% asegura que es excelente, esto quiere decir que la comunicación es importante para la mayoría de los integrantes de la banda y con ello se obtiene una mayor productividad y eficiencia en las tareas (ver anexo 3, tabla 17)

b.10. Plan de trabajo.

El 96% de los integrantes de la banda nos afirman que se trabaja bajo un plan de trabajo debidamente establecido y que garantiza la efectividad de las presentaciones u eventos para los

que son requeridos, solo un 4% de los integrantes contestaron que no cuentan con ello (ver anexo 3, tabla 18)

b.11. Estabilidad laboral.

Es fundamental para tener la motivación de los integrantes de una institución que la estabilidad laboral sea buena, esta afirmación se ve respaldada por el 96% de los integrantes, solo un porcentaje inferior del 4% no se sienten sentido de pertenencia por la institución. (ver anexo 3, tabla 19)

b.12. Plan de carrera.

El plan de carrera y sucesión de la banda de música de la Escuela de Militar Capitán General Gerardo Barrios, está implícito en el Reglamento Orgánico de las Bandas de música y un 63% de los integrantes tiene un conocimiento medio del contenido que este abarca, es decir que es de poco o nulo interés (ver anexo 3, tabla 20)

E. Conclusiones.

Con el presenta trabajo se concluye:

- a) El Plan de Carrera y Sucesión por Competencia de la Banda de Música Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, cuenta con deficiencias y problemas.

- b) Los integrantes de la banda consideran que la Institución no está muy comprometida al desarrollo profesional de los integrantes de dicha banda, lo cual no ayuda a la motivación, dado que ellos no sienten que su desarrollo sea tomado en consideración.

- c) Algo muy importante de considerar es que dentro de la banda existe un nivel de compañerismo alto, y esto es beneficioso para la misma banda, dado que genera un ambiente laboral excelente, y además buenas expectativas en los resultados de la banda.

- d) Además, un aspecto importante y que ayuda a la motivación laboral es el salario, y aunque se genera una discrepancia entre los integrantes, dado que no todos ganan lo mismo, ya que influye la antigüedad y el grado que se han ganado, pero a pesar de eso, la gran mayoría están de acuerdo y consideran que el salario es justo, tomando en cuenta los bonos que se reciben.

- e) Lo que llama la atención es que los integrantes dicen que sus jefes o superiores si se preocupan por ellos, y eso es algo positivo ya que ellos sienten que tienen una buena relación

con los superiores y en esto en arte y ambiente de trabajo ayuda a que se obtengan mejores resultados.

f) La evaluación del desempeño es relativamente frecuente dentro de la banda, lo cual brinda una importante información de cómo se encuentra la banda en diferentes aspectos, cuáles son las limitantes que muestra y de igual manera sus fortalezas.

F. Recomendaciones.

a) Definitivamente es necesario que se realice un Diseño completo al Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, basándose en las necesidades que la Institución presenta, en las deficiencias que este tiene y dejando las cosas que si tienen potencial del Plan actual.

b) Se recomienda cambiar los instrumentos de la Banda, aunque no están malos, pero si viejos, necesitan instrumentos de mejor calidad, tener instrumentos más profesionales ayudaría a la motivación de los integrantes, ellos se sentirían realizados, ya que sentirían que sus necesidades son tomadas en cuenta.

c) Las capacitaciones para la Banda deberían ser más frecuentes, dado que en el ámbito musical se debe estar actualizando constantemente, y no solo ser capacitados en el ámbito musical, si no también capacitarse de cómo se debe actuar a la hora de realizar una presentación, como desarrollar una jefatura, entre otros aspectos.

d) Se recomienda informar a los integrantes sobre los Planes de Carrera y Sucesión, de que trata, como funcionan, como se rigen, donde se encuentran y de cómo ayudan a la institución y de igual manera los beneficios que tienen personalmente los músicos.

Es necesario generar mecanismos de motivación dentro de la Banda, hacerle sentir a los integrantes que ellos son importantes para la institución, hacerles sentir su valor como recurso humano, dado que una excelente motivación genera mejores resultados, y no se diga en el ámbito musical una persona bien motivada genera mejor arte, un mejor contenido musical.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS

A. Generalidades de la propuesta.

1. Importancia.

Con esta propuesta se pretende brindar un instrumento que permita mejorar el crecimiento profesional y que el grado de autoestima sea reflejado en el lugar de trabajo con un mejor ambiente laboral y el logro de objetivos planteados. Este plan constituye un modelo, una herramienta que permitirá a que el personal pueda hacer carrera dentro de la banda de música. El éxito del plan dependerá en gran medida del apoyo de las máximas autoridades de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios y de la disposición de los empleados.

B. Objetivos.

1. Objetivo General.

Diseñar el plan de carrera y sucesión por competencias de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

2. Objetivo específico.

Posibilitar una herramienta que les permita a los integrantes de la banda alcancen un nivel mayor jerárquico o de especialización, lo cual elevará la productividad de los empleados, ayudando a su desarrollo y realización personal.

Contribuir a mejorar aspectos como la preparación del recurso humano con capacitación, evaluación de personal, análisis de competencias.

Motivar la permanencia del personal clave en la institución.

C. Utilidad.

1. Para el personal.

Habrá mejora en la motivación por parte de los integrantes de la banda de música ya que los empleados tomarán en cuenta al comparar las ofertas de trabajo que se les presenten, contribuyendo así a la retención de personal en la institución. Adicionalmente, el Plan de Carrera permitirá identificar las competencias que necesita desarrollar un empleado para crecer

dentro de la banda, permitiendo con ello que los puestos sean ocupados por el personal indicado y evitando que la banda realice un gasto en capacitación y no una inversión favoreciendo la productividad.

2. Para la jefatura.

Servirá de guía para realizar futuros procesos de reclutamiento y selección, evaluando la carrera de cada uno de los integrantes.

Será útil para identificar a los integrantes que estén aptos para desempeñar un puesto superior y sus necesidades de capacitación.

D. Contenido de la propuesta.

La propuesta de Diseño del plan de carrera y sucesión por competencias para la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios, es un documento que constituye una herramienta guía para el Departamento uno del personal (Recursos Humanos), ya que podrá prepararlos mejor para los puestos que están vacantes y para los que prevé crear la Institución; dando como resultado un mejor ajuste entre las necesidades de la banda de música y las del individuo. La planeación de la carrera es una valiosa herramienta para estimar el talento del recurso humano; cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la institución y disminuye la tendencia de abandonar la institución, es así como se vuelve atractiva. También le permitirá a la Banda de música enfrentar los cambios drásticos o sorpresivos, porque las vacantes súbitas podrán ser controladas de mejor forma. Además, se facilitarán las promociones internas, dentro de la institución.

Adicionalmente el diseño del plan permitirá que el personal pueda enfrentar los retos ante los continuos avances tecnológicos, dejando a un lado lo obsoleto y teniendo con ello mejores oportunidades de desarrollo en la institución y a nivel personal, por la amplitud de conocimientos obtenidos.

A través de la aplicación de este documento se pretende que el esfuerzo realizado por los colaboradores sea eficiente, con la finalidad de que cada empleado tenga claridad de las actividades y responsabilidades que debe desempeñar, de la importancia de su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo para lograr los propósitos y metas de la Banda de música. Se tomo a bien hacer uso de los formatos de plan de carrera y sucesión por competencia a través de un diagrama de reemplazo y sumario potencial de reemplazo en donde se describe los puestos claves a suceder y cuales podrían ser los posibles candidatos sucesores para tener un

panorama más claro de quienes están aptos y capacitados para poder cubrir un puesto en circunstancias inesperadas o repentinas por ejemplo en jubilaciones, periodo vacacional, incapacidades y renunciaciones. Con ello se pretende afrontar cualquier relevo en cualquier puesto de la Banda de Música.

E. Descripción del diseño del plan de sucesión.

A través de la evaluación de competencias, se puede identificar al personal con alto desempeño integrante de la institución, es decir aquellas que demuestran un rendimiento que es superior y que, aunque no se encuentren desempeñando puestos claves son considerados de alto potencial para la institución en este caso la banda de música de la escuela militar capitán General Gerardo Barrios.

El principal objetivo del plan de sucesión, es el desarrollo de los integrantes de alto desempeño en la banda, siendo estos los sucesores de los puestos clave de la institución. Lo que pretende es superar las brechas mediante un estructurado programa, de la misma forma desarrollar el talento humano que en un futuro exista una cantidad adecuada de candidatos internos que ocupen posiciones estratégicas.

Este plan puede considerarse a corto, mediano y largo plazo según sea la necesidad y, además contribuirá a que puedan tener un plan que sirva como contingencia ante cualquier situación imprevista y que exista un conocimiento sobre el tema, y un personal capacitado, entrenado para asumir la dirección cuando el sucedido se retire, se incapacite, o salga de viaje, etc. Es decir, habrá una persona que pueda afrontar nuevas circunstancias que se presenten en el futuro y de esta manera permitirá identificar situaciones, anticipándose a los problemas y facilitando la toma de decisiones.

Debido a esta razón y con el objetivo de aportar a esta Banda de música conocimientos es que se propone el siguiente diseño del Plan de Sucesión.

1. Etapas del plan de sucesión.

a. Primera etapa: Análisis y planificación.

a.1. Análisis de la estructura.

Descripción de la institución: Se dará inicio con un análisis de la institución en donde la herramienta principal será seleccionar los puestos claves de tal manera que esto pueda servir para obtener un informe evidente de que personal se encuentra apto para suceder al puesto.

Además de cómo se encuentra el clima laboral e institucional, sus integrantes y su relación con la institución de la Banda de música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios. Así mismo, se realizarán conjuntamente con Escuela Militar, talleres para analizar la misión, visión, objetivos, organigrama, etc., para realizar algunos cambios si los hubiese con la aceptación de las autoridades correspondientes.

Descripción del rubro: La banda de música militar es un conjunto de filarmónicos al servicio de la Fuerza Armada de la República. Su servicio es exclusivo para la Fuerza Armada y son organismos dependientes totalmente del Ministerio de Defensa.

a.2. Planificación del plan de carrera y de sucesión.

En esta parte se realizará una reunión con el director de Banda de Música, para que de esta manera hacer llegar el informe correspondiente de su situación actual en cuanto a conocimiento de Plan de Carrera y Sucesión.

Luego de ello, se realizará una capacitación en donde se dará a conocer el tema de importancia que es: Plan de Carrera y Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano, su importancia y beneficios. Conjuntamente con la institución se desarrollará el objetivo, su alcance y el estilo de liderazgo que tendrá el Plan.

En una entrevista con el encargado de la Banda de Música, se decidió que la propuesta se centrará específicamente en cuanto a sucesión en los puestos directivos, los cuales están conformados por el Inspector General de la Banda de Música y los directores de Bandas de Primera clase, pues en la actualidad, ambos son la principal preocupación, de esa forma, garantizar la sucesión de estos puestos directivos cuente con las características necesarias para de esa forma poder hacer carrera.

Es importante indicar, que se trabaja exclusivamente con los perfiles de los puestos claves, tales como Inspector General de la Banda y los directores de Bandas de Primera clase, primer y segundo músico mayor y solistas no se analizan los perfiles de cargos de toda la estructura de la Banda de Música.

b. Segunda parte: Identificación y evaluación de personal.

b.1. Identificación de los candidatos.

Identificar los candidatos y su participación en la organización.

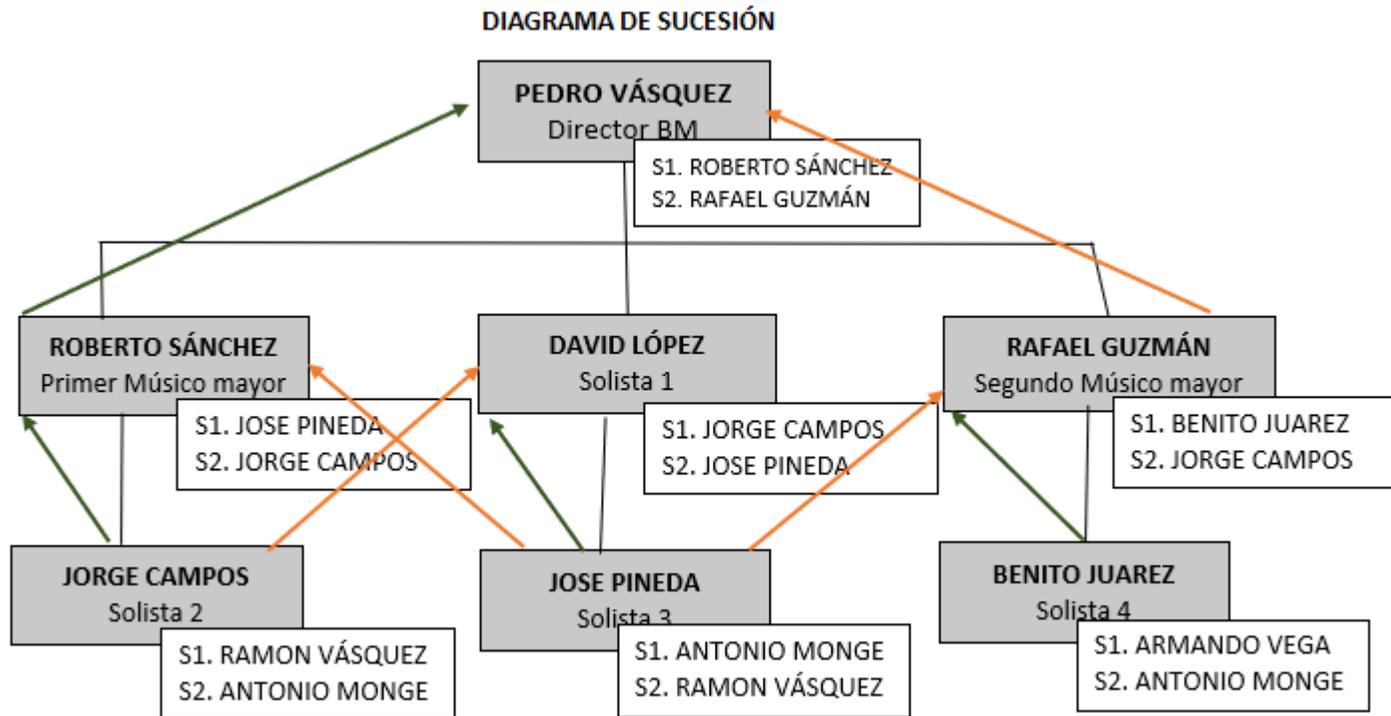
El Sr. Inspector de Banda de Música Militar, junto con analistas de reclutamiento, selección y contratación de personal serán los encargados de divulgar la información por medio de los

diferentes canales de comunicación internos de la institución, los formatos de los descriptores de puesto, y verificar que el coordinador de desarrollo mantenga los descriptores y perfiles de puesto actualizados y enfocados a brindar motivación a través de las competencias y habilidades requeridas que se encuentren contempladas, y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias en las que se vea inmersa la institución .

Se presenta a continuación el diagrama de sucesión para los puestos claves, aquí se seleccionó a los mejores candidatos para ocupar puestos específicos dentro de la Institución. Esto basado en las competencias funciones y desarrollo.

Con este diagrama se pretende brindar una herramienta de prevención a la Institución y que esta responda a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales dado que se pretende afrontar cualquier relevo en cualquier puesto de la Banda de Música, los que requieren mayor atención.

Figura N° 3 Diagrama de Sucesión



Sucesor 1 (S1) línea verde. Está más próximo que el S2 (línea naranja) al puesto. Tomando en cuenta persona-puesto

Fuente: Elaboración propia.

b.2. Evaluación de los Candidatos.

Para este paso se toma en cuenta las características que tiene que tener cada integrante para ocupar el puesto del sucesor de la Banda de Música, ya que es de vital importancia para asumir el cargo.

Una vez identificados los posibles s se comenzará el proceso de selección, puesto que cada persona posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que se realizará un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas, o bien desarrollarlo en caso de ser imparciales.

Lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia a todos los involucrados.

De esta manera, se lleva a cabo el análisis, por medio de tres fases de diferentes pruebas, determinando los objetivos respectivos y evaluando el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato; la cual es presentada a continuación en la Figura de la siguiente tabla, aquí se evidencia cada una de las variables las cuales ayudarán a poder seleccionar al mejor sucesor.

Tabla N° 3 Tabla de evaluación de candidatos.

Etapa	Variables	Definición conceptual	Definición práctica	Indicadores	Evaluación
Inicial	Perfil del puesto	El conjunto de competencias técnicas (conocimientos), metodológicas (habilidades), de relación (participativas) y personales (cualidades y actitudes) que permiten al/ a la trabajador/a social acceder al puesto.	Se evalúa a todos los candidatos al puesto a través del perfil profesional de cada seleccionado.	Curriculum	Historial del personal a suceder Historial académico Historial profesional
Intermedia	Plan de carrera o sucesión	Práctica o estrategia que permite a los profesionales de RRHH tener identificados a los empleados clave, normalmente directivos, que están próximos a jubilarse y que, por ello, necesitan un sustituto a corto o medio plazo en la institución	Esta se realiza a través de la evaluación a los candidatos para ocupar el puesto, se aplica el perfil del asesor a cada uno de los participantes.	Requisitos intelectuales	Conocimientos Pruebas psicológicas
	Gestión por competencias	Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión. Con ella la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.		Actitudes	Guía de observación Escala de aplicación
Final				Habilidades	Guía de observación Escala de apreciación Toma de decisiones Liderazgo Comunicación
			Entrevista final		

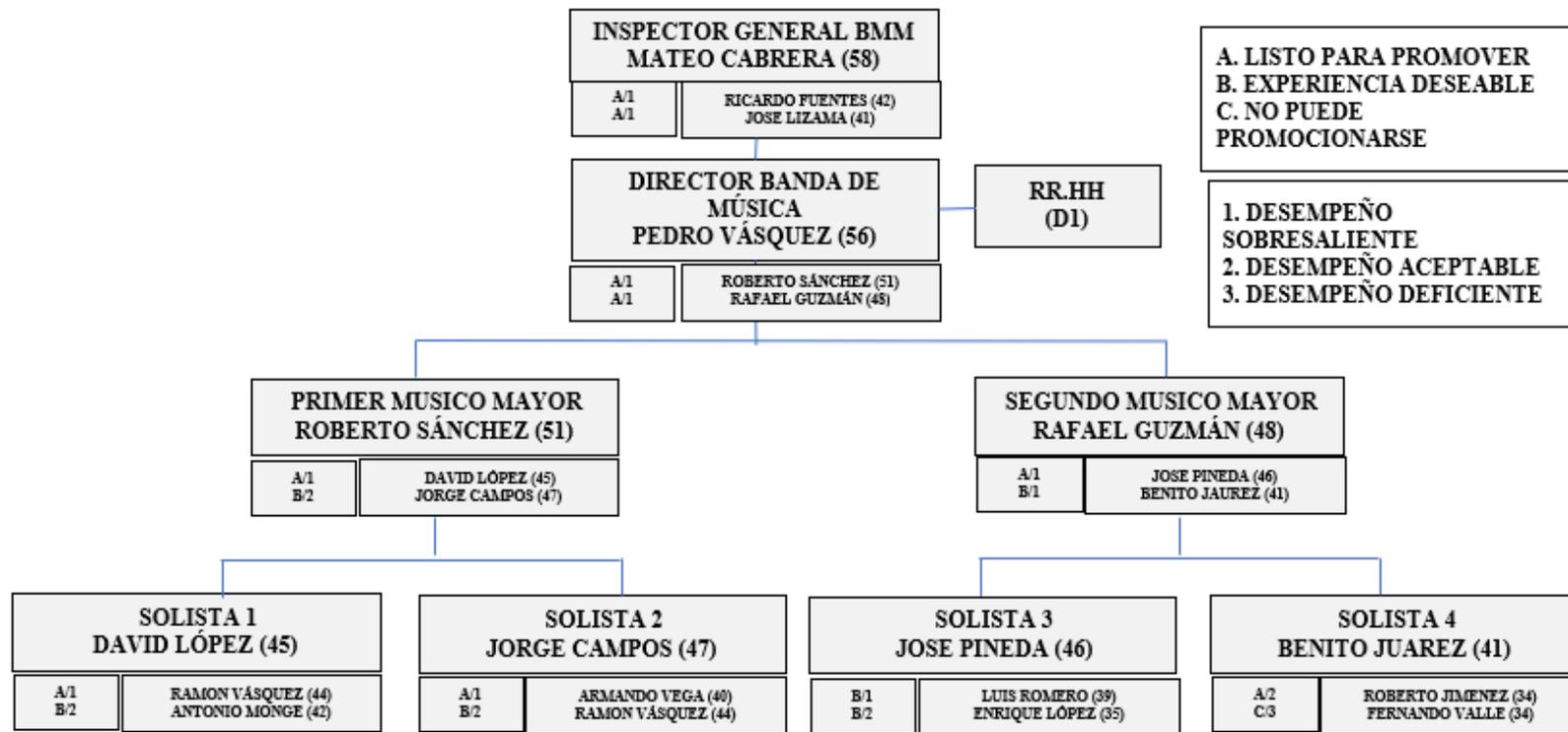
Fuente: Elaboración propia.

c. Tercera parte: Sumario Potencial de sucesión

c.1. Sumario de sucesión

A continuación, se presenta las fichas con los sucesores con potencial para suceder.

Figura N° 4 Sumario de sustitución potencial de la Banda de Música Militar Capitán General Gerardo Barrios.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 4 Sumario Potencial

BANDA DE MUSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS SUMARIO DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL			
Puesto:	Director Banda de Música		
Ocupante Actual:	Pedro Vásquez	Edad:	56 años
Fecha Probable de Sustitución:	03/10/2023	Razón:	Jubilación
Nivel Salarial Anual:	\$12,000.00	Experiencia en este Puesto:	27 años
Candidato 1:	Roberto Sánchez	Edad:	51 años
Puesto Actual:	Primer Músico Mayor	Experiencia en este Puesto:	21 años
Desempeño Actual:	Sobresaliente	Comentarios:	En las evaluaciones realizadas ha obtenido excelente resultados, demostrando su capacidad para obtener el cargo.
Potencial de Promoción:	Esta preparado para poder ser ascendido		
Comentarios:	El candidato esta preparado tiene las cualidades requeridas para el puesto que se esta ofertando, tiene el perfil que se necesita, esta muy bien capacitado para ejercer las actividades a realizar.		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar al candidato para que pueda adquirir mejores conocimientos en dirigir, controlar y organizar la Banda.		
Candidato 2:	Rafael Guzmán	Edad:	48 años
Puesto Actual:	Segundo Musico Mayor		
Experiencia en el Puesto Actual:	20 años	Desempeño Actual:	Aceptable
Comentarios:	Esta preparado para poder desempeñar el Puesto		
Potencial de Promoción:	Tiene las características y cualidades necesarias para aplicar al puesto ofrecido		
Comentarios:	El candidato cumple con los requisitos que se necesitan para poder optar al puesto, y poder desarrollarlo		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar sobre manejo de personal, como desarrollar motivación sobre el los integrantes de la Banda		

Fuente: Elaboración propia

Sumario Potencial

BANDA DE MUSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS SUMARIO DE SUSTITUCION POTENCIAL			
Puesto:	Primer Musico Mayor		
Ocupante Actual:	Roberto Sánchez	Edad:	51 años
Fecha Probable de Sustitución:	03/01/2023	Razón:	Periodo Vacacional
Nivel Salarial Anual:	\$11,000.00	Experiencia en este Puesto:	21 años
Candidato 1:	David López	Edad:	45 años
Puesto Actual:	Solista 1	Experiencia en este Puesto:	19 años
Desempeño Actual:	Sobresaliente	Comentarios:	En las evaluaciones
realizadas ha obtenido excelente resultados, demostrando su capacidad para obtener el cargo.			
Potencial de Promoción:	Esta preparado para poder ser ascendido		
Comentarios:	El candidato esta preparado tiene las cualidades requeridas para el puesto que se esta ofertando, tiene el perfil que se necesita, esta muy bien capacitado para ejercer las actividades a realizar.		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar al candidato para que pueda adquirir mejores conocimientos de dirigir, controlar, organizar la Banda.		
Candidato 2:	Jorge Campos	Edad:	47 años
Puesto Actual:	Solista 2		
Experiencia en el Puesto Actual:	17 años	Desempeño Actual:	Deseable
Comentarios:	Esta preparado para poder desempeñar el Puesto		
Potencial de Promoción:	Tiene las características y cualidades necesarias para aplicar al puesto ofrecido		
Comentarios:	El candidato cumple con los requisitos que se necesitan para poder optar al puesto, y poder desarrollarlo		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar sobre manejo de personal, como desarrollar motivación sobre el los integrantes de la Banda		

Fuente: Elaboración propia

Sumario Potencial

BANDA DE MUSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS SUMARIO DE SUSTITUCION POTENCIAL			
Puesto:	Segundo Músico Mayor		
Ocupante Actual:	Rafael Guzmán	Edad:	48 años
Fecha Probable de Sustitución:	03/06/2023	Razón:	Renuncia
Nivel Salarial Anual:	\$10,000.00	Experiencia en este Puesto:	20 años
Candidato 1:	Jose Pineda	Edad:	46 años
Puesto Actual:	Solista 3	Experiencia en este Puesto:	16 años
Desempeño Actual:	Sobresaliente	Comentarios:	En las evaluaciones realizadas ha obtenido excelente resultados, demostrando su capacidad para obtener el cargo.
Potencial de Promoción:	Esta preparado para poder ser ascendido		
Comentarios:	El candidato esta preparado tiene las cualidades requeridas para el puesto que se esta ofertando, tiene el perfil que se necesita, esta muy bien capacitado para ejercer las actividades a realizar.		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar al candidato para que pueda adquirir mejores conocimientos de dirigir, controlar, organizar la Banda.		
Candidato 2:	Benito Juarez	Edad:	41 años
Puesto Actual:	Solista 4		
Experiencia en el Puesto Actual:	14 años	Desempeño Actual:	Aceptable
Comentarios:	Esta preparado para poder desempeñar el Puesto		
Potencial de Promoción:	Tiene las características y cualidades necesarias para aplicar al puesto ofrecido		
Comentarios:	El candidato cumple con los requisitos que se necitan para poder obter al puesto, y poder desarrollarlo		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar sobre manejo de personal, como desarrollar motivación sobre el los integrantes de la Banda		

Fuente: Elaboración propia

Sumario Potencial

BANDA DE MUSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS SUMARIO DE SUSTITUCION POTENCIAL			
Puesto:	Solista 1		
Ocupante Actual:	David López	Edad:	45 años
Fecha Probable de Sustitución:	03/01/2023	Razón:	Periodo Vacacional
Nivel Salarial Anual:	\$9,000.00	Experiencia en este Puesto:	17 años
Candidato 1:	Ramón Vásquez	Edad:	44 años
Puesto Actual:	Músico Primera Clase	Experiencia en este Puesto:	14 años
Desempeño Actual:	Sobresaliente	Comentarios:	En las evaluaciones realizadas ha obtenido excelente resultados, demostrando su capacidad para obtener el cargo.
Potencial de Promoción:	Esta preparado para poder ser ascendido		
Comentarios:	El candidato esta preparado tiene las cualidades requeridas para el puesto que se esta ofertando, tiene el perfil que se necesita, esta muy bien capacitado para ejercer las actividades a realizar.		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar al candidato para que pueda adquirir mejores conocimientos de dirigir, controlar, organizar la Banda.		
Candidato 2:	Antonio Monge	Edad:	42 años
Puesto Actual:	Músico segunda Clase		
Experiencia en el Puesto Actual:	12 años	Desempeño Actual:	Aceptable
Comentarios:	Esta preparado para poder desempeñar el Puesto		
Potencial de Promoción:	Tiene las características y cualidades necesarias para aplicar al puesto ofrecido		
Comentarios:	El candidato cumple con los requisitos que se necesitan para poder optar al puesto, y poder desarrollarlo		
Necesidades de Capacitación:	Se necesita capacitar sobre manejo de personal, como desarrollar motivación sobre los integrantes de la Banda		

Fuente: Elaboración propia.

c.2. Perfiles de los sucesores.

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, para determinar si cada uno de ellos cumple con el perfil necesario para la organización y así desempeñar sus funciones de una manera satisfactoria. se presentan ambos perfiles.

Para ello, se identificará al mejor candidato de acuerdo con el perfil creado en la figura N.º 4. Juntamente también se tendrá en cuenta las siguientes capacidades: De liderazgo, comunicación, conocimiento y toma de decisiones.

Tabla N°4 Perfiles de sucesores.

PERFIL DEL SUCESOR QUE PRETENDE HACER CARRERA SEGÚN GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	REQUISITOS INTELLECTUALES	NIVEL ACADÉMICO	Bachillerato
		FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios intermedios en música. Bachillerato en Artes Musicales.
		EXPERIENCIA PREVIA INDISPENSABLE	Haber participado en alguna agrupación musical al menos dos años. Saber sobre los diferentes instrumentos que se usan en la Banda.
		APTITUDES REQUERIDAS	Una persona activa, dinámica, con moral, alegre que inyecte una buena vibra a los integrantes de la Banda
CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS FÍSICOS	CONOCIMIENTOS	Tener conocimiento sobre solfeo rítmico, armonía e historia de la música.
		DESTREZAS O HABILIDADES	Saber tocar el instrumento que se requiere en la plaza vacante.
HABILIDADES	RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	TRABAJO EN EQUIPO	Lograr un buen ambiente laboral, donde se pueda trabajar en equipo para poder lograr los objetivos de la Banda.
		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	Poseer buenas relaciones para poder darle un mayor prestigio a la Banda.
MOTIVACIONALES	CONOCIMIENTOS DE TRABAJO	AMBIENTE LABORAL	Agradable
AUTOCONCEPTO	VALORES	VALORES	Responsable, respetuoso, organizado, tener ética.

Fuente: Elaboración propia.

c.3. Revisión/descripción de los perfiles de puestos.

• INSPECTOR GENERAL

Nombre / Título del Puesto:	Inspector General BMM
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música Militar

1. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

El Inspector es el máximo jefe de las Bandas de Música, se encarga de inspeccionar, dirigir y asesorar todas las BMM a nivel nacional.

2. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

1.	Supervisar y asesorar a los directores de Bandas Militares en asuntos puramente artísticos.
2.	Visitar cada banda para constatar la buena marcha de esta, inspeccionando los libros, instrumentos y todo lo que al arte se refiere; debiendo informar al Ministerio de Defensa de las anomalías que encontrare, haciendo las recomendaciones que creyere convenientes
3.	Proponer al Ministerio de Defensa concursos musicales, en los que intervengan todas las Bandas Militares, a fin de estimular el espíritu de superación de cada organismo, mediante diplomas o trofeos que se entregaran a los vencedores.
4.	Propondrá al ministerio de Defensa las medidas que a su criterio estime convenientes para el desarrollo integral de las Bandas Militares y cultura musical en la Fuerza Armada

3. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

3.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento de todas las Bandas Militares de ESA

3.2 Marco de referencia para la actuación.

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

De acuerdo con los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

4.1 Formación básica.

Es **indispensable** un nivel de formación académica de al menos Bachillerato

Idioma: I D

4.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D

4.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si No

Certificado de 6° Grado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años) <input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad: Música.
Certificado de 9° Grado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Universitario <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Bachiller General (2 años) <input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Maestría <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Bachiller Técnico Vocacional (3 años) <input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:	Grado Post – Universitario de Doctorado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Formación Militar Grado <input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Cursos Militares <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere:	

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Director de Banda de Muisca de 1ª clase					X

5. OTROS ASPECTOS

1. Género: Masculino
2. Edad: 45-50 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

- **DIRECTOR DE PRIMERA CLASE**

Nombre / Título del Puesto:	Director de Banda de Música de 1ª Clase
Puesto Superior Inmediato:	Inspector General BMM
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música Militar

1. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

De acuerdo con los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

El Director es el primer Jefe de la Banda de Música así mismo será responsable de la conducción artística y disciplinaria de la misma.

2. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

1. Ensayar diariamente las obras musicales e Himnos Nacionales de los países con los que hay relaciones Diplomáticas.
2. Supervisar a los Srs. Músicos Mayores y Personal de la Banda de Música
3. Propondrá al Inspector de BMM nombramientos, ascensos, reemplazo de cualquier miembro de la Banda de Música tomando en cuenta la capacidad, aptitudes y moralidad del candidato.
4. Velar por el buen estado del inventario de Instrumentos Musicales y enseres muebles del Estado.

3. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

3.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

3.2 Marco de referencia para la actuación.

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

4.1 Formación básica.

Es **indispensable** un nivel de formación académica de al menos Bachillerato

Idioma:	<input type="checkbox"/> I	<input checked="" type="checkbox"/> D
---------	----------------------------	---------------------------------------

4.2 Conocimientos específicos.

1.	Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2.	Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3.	Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

4.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si No

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Director de Banda de Muisca de 2ª clase				X	

5. OTROS ASPECTOS

Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
			Especialidad: Música.		
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Universitario	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
			Especialidad:		
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
			Especialidad:		
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
			Especialidad:		
Formación Militar	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Cursos Militares	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

Para la formación establecida como **indispensable**, se requiere:

4. Género: Masculino
5. Edad: 45-50 años
6. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

d. Cuarta etapa: preparación del sucesor, traspasos y retirada.**d.1. Preparación del sucesor.**

Este punto es de vital importancia debido a que una mala elección pone en riesgo el nivel de profesionalismo con el que actualmente cuenta la Banda, es por eso que se debe de poner mucho cuidado y darle mucha importancia al proceso de selección. Un proceso que debe ser llevado a cabo en un lapso como mínimo de 3 meses, proceso en el que el Inspector saliente, y los señores miembros del Alto mando (Sr. Ministro de la Defensa Nacional, Sr. Viceministro, Sr. Jefe del Estado mayor conjunto de la FAES, Sr. Sub Jefe del Estado Mayor conjunto de la FAES y Sr. Inspector General de la FAES) son los responsables, donde debería de haber al menos 4 participantes en una terna propuesta por el Inspector de BMM saliente, de los cuales debería sacarse a aquel que cumpla con los requisitos necesarios y demuestre que es el más capacitado para la plaza. Y como parte de un cambio para mejorar y no perder el nivel de profesionalismo con el que cuenta la Banda, si en el proceso que se lleve de elección para cubrir la plaza vacante ninguno de los aspirantes demuestra tener las competencias necesarias no se debería tomar a uno de estos aspirantes solo con tal de cubrir la plaza por lo que sería más conveniente buscar nuevos aspirantes y hacer otro proceso de selección.

d.2. Traspasos del sucedido al sucesor.

Esto es un procedimiento donde el Inspector de BMM se encarga de proponer los que consideran que han demostrado más habilidades y entrega en el trabajo, donde sus habilidades son importantes, pero también el buen comportamiento, su actuar, su liderazgo, su disposición. Por lo tanto, él decide y escoge a los que él considera que pueden entrar en la terna porque han demostrado todo lo antes mencionado.

Cuando un Director de primera Clase obtiene el grado de Inspector, conlleva a una cadena de sucesión desde el grado más alto hasta el más bajo, y es de esta forma en que se da el plan de carrera y sucesión.

F. Plan de implementación.

La propuesta del “DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA “ESCUELA MILITAR CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS”, presenta una serie de actividades a realizar; con el fin de proporcionar una herramienta administrativa que les permita gestionar de la mejor manera el talento humano nuevo y el antiguo entre las distintas categorías dentro de la Jerarquía de la Banda.

1. Objetivos.

a. General.

Contar con un instrumento para mejorar y desarrollar capacidades, habilidades, competencias y fortalezas de Recursos humanos, estableciendo metas relacionadas al trabajo y manteniendo una programación de desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y secuencia que ayude a alcanzar la visión de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

b. Específicos.

- a) Influir favorablemente sobre los indicadores y los parámetros del desempeño y las actitudes (motivación pertenencia, satisfacción, disciplina, desempeño, obediencia a normas, políticas, procedimientos y reglamentos) de recursos humanos que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.
- b) Desarrollar las vías de comunicación más adecuadas para dar a conocer el plan.
- c) Establecer la secuencia cronológica para la ejecución de las actividades.

2. Alcance.

El presente documento muestra el plan de carrera para todo el personal de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

3. Justificación

La implementación y desarrollo de un sistema de planeación de carrera, genera grandes beneficios tanto para la institución como para sus trabajadores. Los planes de acción individual van en línea directa con las necesidades de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios

El plan de carrera contribuye a que los trabajadores descubran todo su potencial y aprenden a desarrollar habilidades nuevas para poder ocupar otro tipo de puestos dentro de la institución.

Por lo general es difícil evaluar de manera tangible los beneficios que un plan de carrera pueda dar, pero una implementación de este tipo de Plan hace sentir a los trabajadores, dentro de la institución, valorados y tomados en cuenta para planes futuros.

4. Políticas de implementación.

- a) Cualquier integrante de la banda de música, independientemente de su nivel jerárquico, puede hacer carrera dentro de la Banda de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.
- b) El Plan de Carrera se desarrolla con base a los requisitos necesarios que una persona debe tener para poder desempeñar un cargo, es decir, la descripción del puesto.
- c) Para cada persona en un puesto se prevé un tiempo necesario para alcanzar la nueva posición.
- d) La dirección de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios deberá gestionar la aprobación de los fondos ante el Ministerio de Defensa, para mejorar los salarios del personal; no obstante, se aplique o no el incremento propuesto de los salarios, el empleado podrá hacer carrera dentro de la institución, tomando en cuenta el salario actual que posea.
- e) La Escuela Militar debe proporcionar igualdad de oportunidades para que el personal pueda desarrollarse de manera equitativa.
- f) El empleado puede desarrollarse dentro de las rutas de carrera que se han diseñado para las diferentes familias de puestos, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.
- g) La dirección de la Escuela Militar debe tener un alto grado de participación en la planeación de las carreras de los empleados.
- h) Las jefaturas deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional de los empleados, proporcionando retroalimentación adecuada y oportuna.
- i) Es indispensable un sistema idóneo de comunicación dentro de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios para dar a conocer las oportunidades de crecimiento.
- j) El Plan de Carrera deberá contar con un programa de capacitación continua y la evaluación periódica del personal, para dar seguimiento al desarrollo de los empleados.

5. Propuesta de Plan de carrera de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.



PLAN DE CARRERA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS.



El plan de carrera nos muestra cuales son los requisitos que se deben cumplir para llegar al puesto superior y el tiempo que se debe esperar para ser considerado para un ascenso.

Nombre Completo	Mateo Cabrera
Fecha de Ingreso	01/04/1987
Edad	58
Puesto	Inspector
Nivel de Académico	Bachillerato
Funciones puesto actual	<p>Supervisar y asesorar a los directores de Bandas Militares en asuntos puramente artísticos.</p> <p>Proponer al Ministerio de Defensa concursos musicales, en los que intervengan todas las Bandas Militares, a fin de estimular el espíritu de superación de cada organismo, mediante diplomas o trofeos que se entregaran a los vencedores.</p>
Puestos que supervisa	Directores de todas las BMM de ESA
Relaciones con otros puestos o departamentos	Recursos humanos, Finanzas.
Competencias del puesto actual	Comunicación afectiva, Toma de decisiones, Compromiso, Alta productividad.
Salario Actual	\$2,000
Tipo de Contrato	Con plaza
Fortalezas	Liderazgo, Inteligencia emocional, Asertividad, Sociabilidad,

Debilidades a superar Estudios incompletos

Aportaciones a la Institución Arreglos musicales

Sueños o plan de vida del colaborador Jubilarse con Honores

Promedios de su Evaluación al desempeño 9.2

Récord de amonestaciones Ninguna

Cursos recibidos a la fecha en: 5 cursos relacionados con el entorno de la música

Valores que rigen su vida Responsabilidad, honestidad, perseverancia, integridad.

Ha tenido Ascensos (SI o NO) 8 ascensos

Puede ser ascendido al puesto de: N/A

Tiempo para su preparación N/A

Necesidades de Capacitación N/A

Competencias a desarrollar N/A

Se requiere un nivel de grado académico en: Bachillerato

Puede optar a un salario máximo de: N/A

Observaciones Sin observaciones.

Firma Candidato

Firma Autorizado



PLAN DE CARRERA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS.



El plan de carrera nos muestra cuales son los requisitos que se deben cumplir para llegar al puesto superior y el tiempo que se debe esperar para ser considerado para un ascenso.

Nombre Completo	Pedro Vásquez
Fecha de Ingreso	01/12/1990
Edad	56
Puesto	Director 1° Clase
Nivel de Escolaridad	Bachillerato
Funciones puesto actual	Planificar la distribución del personal de bandas militares, llevar un registro completo del mismo. Dirección y control de taller de reparaciones de instrumentos y material musical. Planificar la instrucción de la Banda de música.
Puestos que supervisa	1° y 2° Músicos Mayores
Relaciones con otros puestos o departamentos	Directores de 1° y 2° Clase
Competencias del puesto actual	Alta productividad, Comunicación efectiva, Toma de decisiones, Mentalidad de crecimiento
Salario Actual	\$857
Tipo de Contrato	Con Plaza
Fortalezas	Liderazgo, Proactividad e iniciativa, Entusiasmo, Determinación.
Debilidades a superar	Improvisación
Aportaciones a la Institución	Arreglos Musicales

Sueños o plan de vida del colaborador	Jubilarse con Honores
Promedios de su Evaluación al desempeño	9.3
Récord de amonestaciones	Ninguna
Cursos recibidos a la fecha en:	3 cursos relacionados con la música.
Valores que rigen su vida	Responsabilidad, Honestidad, Respeto, tolerancia.
Ha tenido Ascensos (SI o NO)	7 ascensos
Puede ser ascendido al puesto de:	Inspector
Tiempo para su preparación	5 años
Necesidades de Capacitación	Administración de Personal
Competencias a desarrollar	Empatía hacia los demás, comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, adaptación al cambio.
Se requiere un nivel de grado académico en:	Bachillerato
Puede optar a un salario máximo de:	2000
Observaciones	Apto para ascender.

 Firma Candidato

 Firma Autorizado



PLAN DE CARRERA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS.



El plan de carrera nos muestra cuales son los requisitos que se deben cumplir para llegar al puesto superior y el tiempo que se debe esperar para ser considerado para un ascenso.

Nombre Completo	Rafael Guzmán
Fecha de Ingreso	01/01/1998
Edad	51
Puesto	2° Músico Mayor
Nivel de Escolaridad	9° Grado
Funciones puesto actual	Sustituir al director en caso de ausencia del mismo. Secundar al director en las actividades de dirección. Ejercer funciones de coordinación de las distintas actividades estrictamente técnico-musicales.
Puestos que supervisa	Músicos Solistas, 1°, 2° y 3° Clase
Relaciones con otros puestos o departamentos	1° y 2° Músico Mayor
Competencias del puesto actual	Mentalidad de crecimiento, Flexibilidad, Compromiso.
Salario Actual	\$660
Tipo de Contrato	Con Plaza
Fortalezas	Compañerismo, Identidad con la institución, Tenacidad.
Debilidades a superar	Falta de experiencia.
Aportaciones a la Institución	N/A
Sueños o plan de vida del colaborador	Jubilarse con honores

Promedios de su Evaluación al desempeño	9.2
Récord de amonestaciones	Ninguna
Cursos recibidos a la fecha en:	2 cursos relacionados con la música.
Valores que rigen su vida	Honestidad, Respeto, Responsabilidad.
Ha tenido Ascensos (SI o NO)	4 ascensos
Puede ser ascendido al puesto de:	1° MM
Tiempo para su preparación	3 años
Necesidades de Capacitación	Dirección Orquestal, Manejo de instrumentos de música.
Competencias a desarrollar	Manejo de instrumentos musicales, Proactividad e iniciativa.
Se requiere un nivel de grado académico en:	Bachillerato
Puede optar a un salario máximo de:	857
Observaciones	Necesita ser capacitado.

Firma Candidato

Firma Autorizado



PLAN DE CARRERA DE LA BANDA DE MÚSICA DE LA ESCUELA MILITAR CAPITAN GERARDO BARRIOS.



El plan de carrera nos muestra cuales son los requisitos que se deben cumplir para llegar al puesto superior y el tiempo que se debe esperar para ser considerado para un ascenso.

Nombre Completo	David López
Fecha de Ingreso	01/04/2000
Edad	45
Puesto	Solista
Nivel de Escolaridad	Bachillerato
Funciones puesto actual	Auditar, organizar, practicar, componer y ensayar la música.
Puestos que supervisa	Músicos de 1°, 2° y 3° Clase
Relaciones con otros puestos o departamentos	Solistas
Competencias del puesto actual	Competente en la expresión musical, competencia instrumental.
Salario Actual	\$598
Tipo de Contrato	Con plaza
Fortalezas	Formación Experiencia, Honestidad, Trabajo en equipo.
Debilidades a superar	Poco manejo de los equipos de oficina.
Aportaciones a la Institución	N/A
Sueños o plan de vida del colaborador	Tener más ascensos y Jubilarse

Promedios de su Evaluación al desempeño	9.1
Récord de amonestaciones	Ninguna
Cursos recibidos a la fecha en:	1 curso relacionado con la música.
Valores que rigen su vida	Honestidad, Responsabilidad.
Ha tenido Ascensos (SI o NO)	3 ascensos
Puede ser ascendido al puesto de:	2º Músico Mayor
Tiempo para su preparación	3 años
Necesidades de Capacitación	Uso de equipo instrumental
Competencias a desarrollar	Trabajo en equipo.
Se requiere un nivel de grado académico en:	Bachillerato
Puede optar a un salario máximo de:	660
Observaciones	Apto para ascender.

Firma Candidato

Firma Autorizado

6. Estrategias de implementación.

- a) Presentar al director de la BMM el Plan de Carrera y Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano para su aprobación.
- b) Dar a conocer los objetivos que se persiguen, y los beneficios que se lograrán con la implementación del plan.

7. Recursos necesarios para la implementación.**a. Recursos humanos.**

La Capacitación del Plan de Carrera y Sucesión estará a cargo de una institución que sea especialista en este tipo de temas, y acá se verá involucrado todo el personal, y se espera tener resultados que sean satisfactorios para las partes interesadas.

b. Recursos materiales.

Los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo del plan de sucesión serán: Una sala de reuniones, pizarrón acrílico, plumones, material impreso, computadoras, Pantallas, retroproyector, fólder, papel bond, fotocopias, lapiceros, lápiz, borrador, perforador, escritorios, folletos instructivos, acceso a internet, los cuales deberán utilizarse de forma racional para la optimización de éstos.

c. Recursos financieros.

En cuanto al recurso financiero necesario para la implementación del plan, se incluyen los costos de la capacitación técnica que se les proporcionará a los empleados, y otros gastos imprevistos; con el objeto de hacer del conocimiento de la Dirección Nacional, los costos gastos en los cuales se incurrirá con la implementación del plan.

d. Recursos tecnológicos.

Los recursos son importantes para poder desarrollar la capacitación, son fundamentales y los recursos tecnológicos que se utilizaran son computadoras, internet, proyectores, entre otros.

8. Presupuestos de contratación para personal capacitador anual.

PRESUPUESTO CONTRATACIÓN PERSONAL CAPACITADOR								
DESCRIPCION	Salario	ISSS	AFP	Vacación	Aguinaldo	Indemnización	Total	Total
RECURSOS HUMANOS	Mensual	Mensual	Mensual	Anual	Anual	Anual	Mensual	Anual
Consultor en Gestion de Recursos Humanos	\$1,800.00	\$75.00	\$139.50	\$1,170.00	\$900.00	\$1,460.00	\$2,014.50	\$3,530.00
Especialista en Motivacion de Personal	\$1,500.00	\$75.00	\$116.25	\$975.00	\$750.00	\$1,460.00	\$1,691.25	\$3,185.00
Estratega de Planeacion de Carrera	\$1,300.00	\$75.00	\$100.75	\$845.00	\$650.00	\$1,300.00	\$1,475.75	\$2,795.00
TOTAL	\$4,600.00	\$225.00	\$356.50	\$2,990.00	\$2,300.00	\$4,220.00	\$5,181.50	\$9,510.00

PRESUPUESTO DE PAPELERIA			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Hojas de papel bond	1 resma	\$8.00	\$8.00
Caja de Lapiceros (azul y negro)	2	\$4.00	\$8.00
Plumones de colores	8	\$1.50	\$12.00
Cuadernos	10	\$3.00	\$30.00
Papel para Diplomas opalina	Paquete	\$6.40	\$6.40
Almuerzos	11	\$3.50	\$38.50
imprevistos	-	-	\$100.00
TOTAL			\$202.90

Fuente: Elaboración propia.

G. Control y evaluación del Plan de Carrera.

Es necesario darles seguimiento a los resultados obtenidos dentro de la organización que la misma lleva a cabo, tomando en cuenta que un Plan se convierte en una tarea continua y permanente. Se vuelve imprescindible, apoyarse en un proceso de evaluación mensual que permita discutir e intercambiar opiniones entre los responsables directos, lo que ayudará a saber si el Plan se está desarrollando adecuadamente; además, permitirá conocer el nivel de avance y efectividad con base a la satisfacción de las necesidades de la organización.

H. Cronograma de implementación del plan de sucesión.

El Cronograma de Actividades se presenta en meses y semanas, iniciando la puesta en marcha de la propuesta del plan de sucesión la Primera Semana del mes de Mayo del año 2023.

N°	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Exposición de Plan de Carrera y Sucesión a todos los Integrantes de la Banda	■												Integrantes Trabajo de investigación
2	Revisión y Aprobación del Plan de Carrera y Sucesión	■	■											Director BMM EMCGGB
3	Selección del Equipo Capacitador			■										Director y Músico mayor de la BMM
4	Coordinación de la Logística				■									Encargado del departamento 1 de personal
5	Adquisición de los recursos que serán utilizados					■	■							Director EMCGGB
6	Dar inicio al Plan							■	■	■	■	■	■	Equipo implementador
7	Seguimiento y evaluación del Plan									■	■	■	■	RRHH en coordinación con el Director, asesor y coordinador

Fuente: Elaboración propia

Glosario.

Administración: la administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

Análisis: examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

Aplicación: colocación de una cosa sobre otra o en contacto con otra de modo que quede adherida o fijada o que ejerza alguna acción.

Banda: conjunto musical formado por instrumentos de viento y percusión

Beneficio: bien que se hace a una persona o a una cosa.

Conocimiento: facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Capacidades: propiedad de poder contener cierta cantidad de alguna cosa hasta un límite determinado.

Carrera: Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empendedor, en una relación ganar-ganar.

Colaborar: trabajar conjuntamente con otras personas en una tarea común, normalmente en obras de creación, y en especial cuando se hace como ayuda o de forma desinteresada

Director: persona que dirige algo.

Disciplina: conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.

Dirigir: hacer que una cosa en movimiento avance hacia una dirección determinada sin desviarse.

Escuela: institución o establecimiento destinados a enseñar determinadas materias especializadas. "Escuela Militar".

Estrategia: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Ensayar: poner en práctica una acción o actividad para poder perfeccionar su ejecución.

Experiencia: Conocimiento que se obtiene en la práctica.

Funciones: actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Finalidad: es el fin con el cual se hace algo.

Filarmónico: que siente pasión y entusiasmo por la música.

Gestión: acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

General: que hace referencia a una cosa en todo su conjunto o a lo más característico de ella, sin entrar en detalles o especificaciones.

Gasto: cantidad de dinero u otra cosa que se gasta.

Herramientas: conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado.

Habilidades: capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad

Integrantes: que integra un conjunto o un grupo o forma parte de él junto a otros elementos.

Institución: organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

Intelectual: que se dedica fundamentalmente a actividades o trabajos en los que predomina el uso de la inteligencia.

Laboral: conjunto de trabajos o acciones organizadas que son hechos con un fin determinado por una persona, una profesión o una entidad.

Motivación: cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo.

Músico: persona que toca un instrumento musical o compone música, en especial si se dedica a ello profesionalmente.

Militar: persona que forma parte de un ejército.

Organizado: que planifica y desarrolla sus actividades con orden y método.

Oportunidad: circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

Perfil: línea que marca el límite de una cosa mirada desde un punto determinado.

Plan: idea del modo de llevar a cabo una acción.

Plan de carrera: implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual se define la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa en esta, usualmente desde la posición inicial.

Promoción: Conjunto de acciones planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Puesto: participio irregular de poner. también se usa como adjetivo.

Responsable: que es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.

Retirada: efecto de retirar o retirarse.

Solfeo: técnica de leer y dar el valor adecuado a los signos musicales de una partitura.

Supervisar: vigilar o dirigir la realización de una actividad determinada una persona que tiene la autoridad o capacidad para ello.

Sucesor: que sucede o sustituye a otra; en especial la que sustituye a otra en un empleo, un cargo o una función o que los hereda.

Técnica: conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.

Referencias bibliográficas.

Libros:

1. B. William, Werther & Keith Davis, Administración de Recursos humanos, El capital humano de las empresas, sexta edición, 2008.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1a Edición. Portugal. Editorial Mc Graw Hill
3. Nieves Zubillaga, Irma. Planes de carrera: ¿mito o realidad?, Vol. 3, No 5, 2010.

Leyes.

1. Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto constituyente N.º 38, De 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N.º 234, Tomo 281, Del 16 de diciembre 1983.
2. Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto legislativo N.º 671, fecha 08 de mayo de 1970, Diario oficial N.º 140, Tomo N.º 228, Del 31 de julio de 1970
3. Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto legislativo N.º 15 aprobado el 23 de junio de 1972, mediante el diario oficial N.º 142, tomo N.º 236, con fecha de publicación 31 de julio de 1972.
4. Ley del seguro social, Decreto legislativo N.º 1263, Del 03 de diciembre de 1953, Diario oficial N.º 161, Del 11 de diciembre de 1953.
5. Ley de la Carrera Militar, Decreto No 476, publicado en el diario oficial el 01 enero 1996.
6. Reglamento orgánico para las Bandas Militares de la República, Decreto Ejecutivo N° 89, publicado en el Diario Oficial N°174 del tomo 176 el 17 de septiembre de 1957.
7. Reglamento de trabajo del personal administrativo de la fuerza armada, Decreto No 124, publicado en el diario oficial No 237 tomo No 341 el 18 de diciembre de 1998.
8. Reglamento de la ley de la carrera militar, Decreto No 50, publicado en el diario oficial No 94 del tomo No 331 el 23 de mayo de 1996.

Sítios web.

1. https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-1957/09-septiembre/septiembre-1957_Parte15.pdf
2. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
3. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv3n5/art4.pdf>

Anexos.

ANEXO 1

**INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN
DE LA
INFORMACIÓN.**



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



Cuestionario sobre:

“Plan de carrera y sucesión por competencias para aumentar la motivación de los integrantes de la Banda de música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.”

Dirigido a:

La presente encuesta está dirigida a los integrantes de la Banda de música y la obtención de la información contribuirá a la jefatura y departamento de Inspectoría para el diseño de los planes de carrera y sucesión por competencias.

Las preguntas detalladas a continuación son de selección múltiple, por lo tanto, usted puede seleccionar una respuesta y completarla según su criterio. La información recopilada será utilizada de manera confidencial y para fines estrictamente académicos.

Objetivo: Recabar información que contribuya a mejorar el plan de carrera y sucesión por competencias de la Banda de música de La Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios para aumentar la motivación de sus integrantes.

Instrucciones: Marque con una **X** cada una de sus respuestas

A. Generalidades

- | | | |
|--|--|--|
| b) Edad: | 18 - 25 Años <input type="checkbox"/> | 20 - 35 Años <input type="checkbox"/> |
| | 40 - 50 Años <input type="checkbox"/> | Mas de 36 Años <input type="checkbox"/> |
| c) Nivel académico: | Universitario <input type="checkbox"/> | Técnico <input type="checkbox"/> |
| | Bachiller <input type="checkbox"/> | Otro <input type="checkbox"/> |
| | | Especifique: _____ |
| e) Antigüedad del puesto en la institución: | Menos de un año <input type="checkbox"/> | 1 año a 3 años <input type="checkbox"/> |
| | De 4 a 6 años <input type="checkbox"/> | 7 años a 9 años <input type="checkbox"/> |
| | 10 años o más <input type="checkbox"/> | |

B. Preguntas de contenido

1. Marque con una X el nombre del puesto que desempeña.

Objetivo: Conocer el puesto que desempeñan cada uno de los integrantes de la Banda de música.

- | | |
|--|--|
| 1. Director <input type="checkbox"/> | 5. Musico Primera clase <input type="checkbox"/> |
| 2. 1er Musico Mayor <input type="checkbox"/> | 6. Musico segunda clase <input type="checkbox"/> |
| 3. 2do Musico Mayor <input type="checkbox"/> | 7. Musico tercera clase <input type="checkbox"/> |
| 4. Musico Solista <input type="checkbox"/> | |

2. ¿Considera que la institución está comprometida con el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de la Banda de música?

Objetivo: Conocer si la Institución está comprometida con los integrantes de la Banda de música con relación al desarrollo profesional.

Si No Algunas veces

Especifique: _____

3. ¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrecen?

Objetivo: Indagar el nivel de satisfacción de los integrantes de la Banda en relación a las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución.

1. Totalmente de acuerdo 3. En desacuerdo
2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Especifique: _____

4. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional?

Objetivo: Evaluar qué tan efectivo son las oportunidades de crecimiento profesional brindadas por la institución.

1. Totalmente de acuerdo 3. En desacuerdo
2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Especifique: _____

5. ¿Cree que en La Banda de Música se fomenta el compañerismo y la unión entre los compañeros? ¿Qué aspectos considera se podrían mejorar?

Objetivo: Conocer si en la Banda se fomenta el compañerismo y la unión entre los integrantes.

Si No Algunas veces

Especifique: _____

6. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y superiores? ¿Qué reconocimientos le gustaría que implementaran?

Objetivo: Conocer si hay un incentivo o gratificación por el trabajo realizado.

1. Si 2. No

Especifique:

7. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Objetivo: Conocer si se cuenta con un buen ambiente de trabajo o si el ambiente no es propicio para desarrollar las actividades de la Banda.

1. Si 2. No

Especifique: _____

8. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación con su trabajo y esfuerzo?

Objetivo: Conocer si los integrantes consideran que reciben un salario justo por el trabajo que realizan.

1. Si 2. No

Especifique: _____

9. ¿Cuenta con los instrumentos y el equipo que necesario para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si la banda cuenta con los instrumentos necesarios para que los integrantes se sientan satisfechos y realicen de mejor manera su trabajo.

1. Si 2. No

Especifique: _____

10. ¿Su jefe, o superiores, se preocupan por usted como persona?

Objetivo: Conocer el interés que los superiores tienen sobre los integrantes de la Banda.

1. Si 2. No

Especifique: _____

11. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación al área que pertenece, en este caso a la Banda de Música?

Objetivo: Conocer si los integrantes reciben capacitación.

1. Mensualmente
2. Trimestralmente
3. Anualmente
4. Indefinido

Especifique: _____

12. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo: Detectar si a la Banda se le realizan evaluaciones de desempeño.

1. Trimestral
2. Semestralmente
3. Anualmente

13. ¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización?

Objetivo: Conocer como es la comunicación entre los integrantes de la Banda.

1. Excelente
2. Buena
3. Regular
4. Mala

Especifique:

14. ¿Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo que utilice la Banda?

1. Si 2. No

Especifique: _____

15. ¿Considera que dentro de la Banda hay una estabilidad laboral?

Objetivo: Conocer si los integrantes de la Banda sienten una estabilidad laboral.

1. Si
2. No
3. A veces

Especifique: _____

16. ¿Qué nivel de conocimiento posee sobre el plan de carrera y sucesión por competencia actual?

Objetivo: Conocer si los integrantes tienen algún tipo de conocimiento sobre los Planes de Carrera y Sucesión por Competencias

1. Alto
2. Medio
3. Ninguno

Especifique: _____



ENTREVISTA

DIRIGIDA AL DIRECTOR BANDA DE MÚSICA MILITAR.

OBJETIVO: Recolectar información importante para el diseño de un Plan de carrera y sucesión por competencias que aumente la motivación en los integrantes de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

AGRADECIMIENTO: Solicitamos de la manera más atenta su valiosa ayuda y tiempo para responder la siguiente guía de preguntas, las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

INDICACIONES: Por favor lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y escriba sus respuestas lo más certeramente posible.

1. ¿A su criterio, que tan necesario sería diseñar un Plan de carrera y sucesión por competencias, el cual se encuentra en los Artículos 11,12,13,14,15 y 16 del Reglamento Orgánico de las Bandas Militares?

2. ¿Qué tipo de modificaciones deberían aplicarse en el plan de carrera y sucesión por competencia actual?

3. ¿Considera que la misión, visión y valores de la Banda se están cumpliendo?
¿De qué manera?

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?

5. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?

6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?

7. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

8. ¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

9. ¿De qué manera su institución fomenta el liderazgo?

10. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en la Banda de Música?

11. ¿Qué tipo de capacitación considera sería la indicada para que los integrantes de la Banda de música desarrollen sus habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes y así tener mejores oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

13. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la Banda de Música?

14. En su opinión. ¿Considera que es necesaria diseñar un plan de carrera y sucesión por competencias?

ANEXO 2:
RESPUESTAS DE LA
ENTREVISTA
DIRIGIDA AL SR.
DIRECTOR DE LA
BANDA DE MÚSICA
MILITAR.



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



ENTREVISTA

DIRIGIDA AL DIRECTOR BANDA DE MÚSICA MILITAR.

OBJETIVO: Recolectar información importante para el diseño de un Plan de carrera y sucesión por competencias que aumente la motivación en los integrantes de la Banda de Música de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios.

AGRADECIMIENTO: Solicitamos de la manera más atenta su valiosa ayuda y tiempo para responder la siguiente guía de preguntas, las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

INDICACIONES: Por favor lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y escriba sus respuestas lo más certeramente posible.

1. **¿A su criterio, que tan necesario sería diseñar un Plan de carrera y sucesión por competencias vigente, el cual se encuentra en los Artículos 11,12,13,14,15 y 16 del Reglamento Orgánico de las bandas de música?**

Si es necesario implementar las pruebas psicológicas, polígrafo, investigación de la comunidad y la declaración de historial personal, eso con respecto a la sucesión.

2. **¿Qué tipo de modificaciones deberían aplicarse en el plan de carrera y sucesión por competencia actual?**

Modificar los requisitos para el ascenso del personal al grado superior como, por ejemplo: Director y Músicos mayores: Licenciados y Profesores bachilleres en Música

3. **¿Considera que la misión, visión y valores de la Banda se están cumpliendo?
¿De qué manera?**

Si se cumplen, a través de los estudios y ensayos cotidianos que el personal realiza con el Sr. director, 1er y 2do Musico mayor,

4. **¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?**

Disciplina de fondo y de forma, en la parte musical, en la interpretación de los diferentes himnos Nacionales con las q el Salvador tiene relaciones diplomáticas

5. **¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?**

Se encuentran en la mala Calidad de los instrumentos musicales y en la poca capacitación de los conocimientos teóricos de la música que son muy necesario para el mejor desarrollo del trabajo, como por ejemplo cursos en el extranjero o extranjeros dando un curso acá en nuestro país, exclusivamente para la Banda.

6. **¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?**

Al ingresar a la banda de música Militar tiene la oportunidad de seguir estudiando y capacitándose en todas las ramas que la música posee (solfeo, armonización, historia de la música)

7. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?

La falta de actualización que demanda nuestra nueva realidad en todo lo relacionado a la tecnología, las nuevas formas de hacer las cosas.

8. ¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?

Liderazgo Visionario porque siempre se busca mejorar al personal a través de uniformes, Instrumentos y de sus instalaciones.

9. ¿De qué manera su institución fomenta el liderazgo?

Se realizan capacitaciones al nuevo integrante en cuanto a la Disciplina de fondo y forma, así como del rol de trabajo que le corresponde, y al personal antiguo se le va capacitando en lo que está al alcance para prepararlo al ascenso.

10. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en la Banda de Música?

Si, y es por eso por lo que se está capacitando al personal antiguo en las materias de Teoría de la Música, solfeo, Armonización y Académicamente brindando las facilidades necesarias para que puedan optar con estudios superiores.

11. ¿Qué tipo de capacitación considera sería la indicada para que los integrantes de la Banda de música desarrollen sus habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes y así tener mejores oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

Cursos en Teoría Musical, Armonización, historia de la música y Dirección Orquestal.

12. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la Banda de Música?

Clarinete solo, Trompeta solista, Saxo Alto, Corno 1°, Tuba y Percusión.

13. En su opinión. ¿Considera que es necesario el diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias?

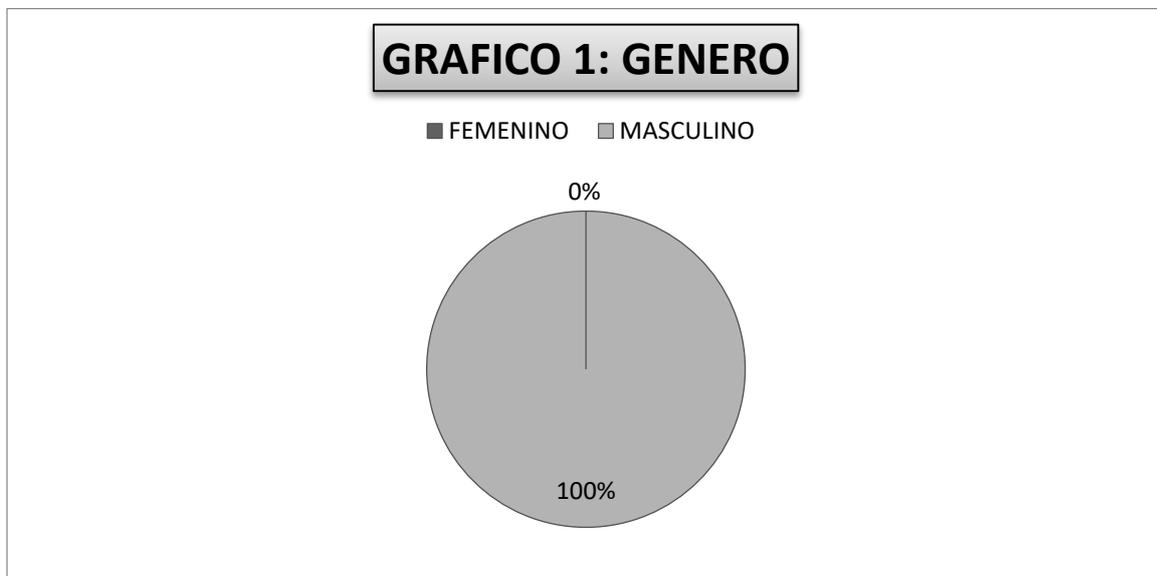
Si es necesario porque nuestro plan está desfasado de acuerdo con las exigencias y leyes actuales de la institución.

**ANEXO 3:
TABULACIÓN DEL
CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS
MÚSICOS DE LA
BANDA MILITAR.**

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MÚSICOS DE LA BANDA DE MÚSICA MILITAR.
GENERALIDADES**

1. GENERO.

TABLA 1: GENERO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	0	0%
MASCULINO	24	100%
TOTAL	24	100%

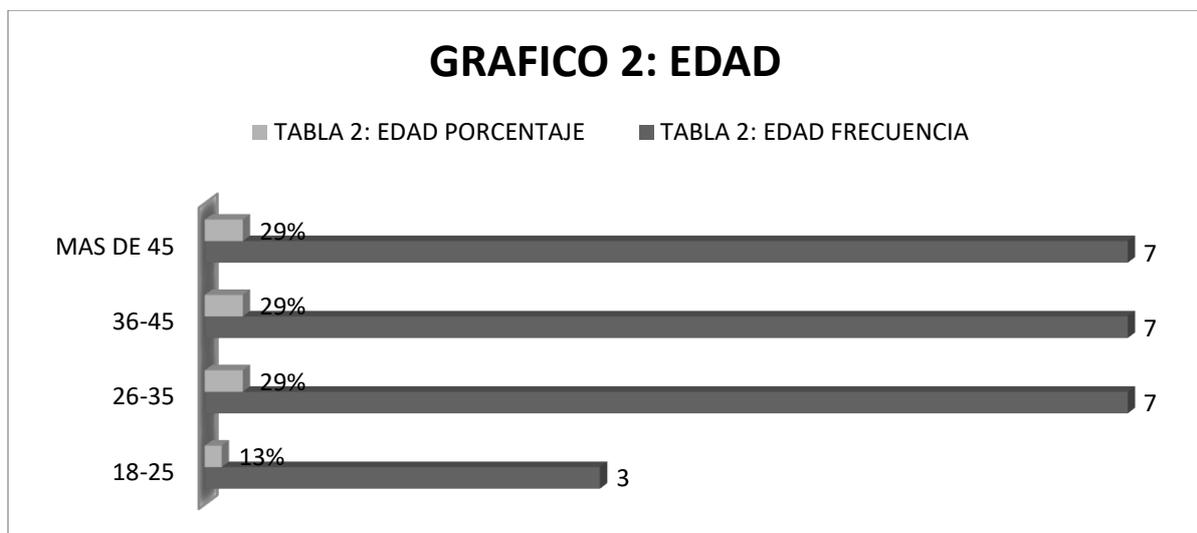


Interpretación de datos:

De acuerdo a la información recolectada se puede identificar que el 100% de las personas que son parte de la Banda de Música Militar de la Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios son del sexo masculino. Conforme a las nuevas actualizaciones del Reglamento de la Fuerza Armada se pretende más adelante tener personal Femenino en la Banda esto con el fin de fortalecer la equidad de género.

2. EDAD.

TABLA 2: EDAD		
AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	3	13%
26-35	7	29%
36-45	7	29%
MAS DE 45	7	29%
TOTAL	24	100%

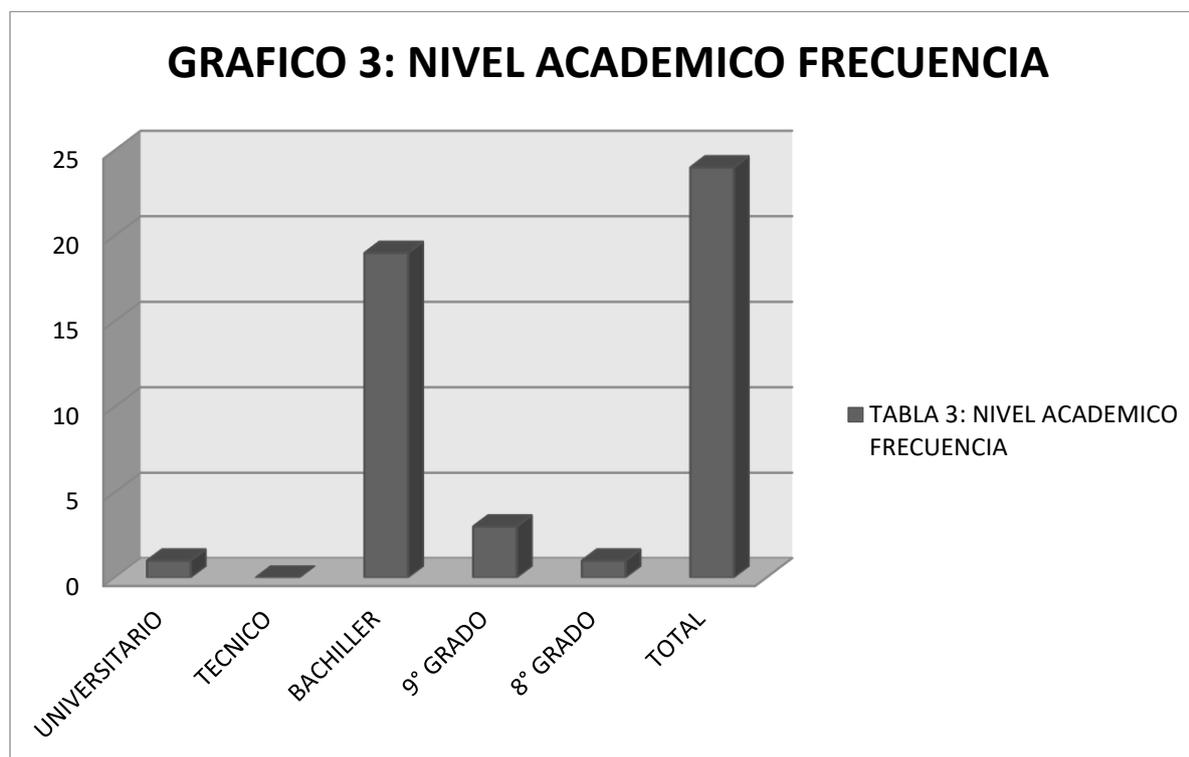


Interpretación de datos:

Los Músicos en su mayoría superan los 25 años lo que describe el nivel de madurez con la que cuenta la banda y la experiencia, ya que un porcentaje de ellos han iniciado a trabajar para la institución desde los 18 años, esto a su vez demuestra del cambio generacional que está a punto de tener la banda ya que en los próximos 8 años un porcentaje considerable de músicos, se estará jubilando, dando lugar a nuevos miembros con edades que rondan los 18 a 25 años.

3. NIVEL ACADÉMICO.

TABLA 3: NIVEL ACADÉMICO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNIVERSITARIO	1	4%
TECNICO	0	0%
BACHILLER	19	79%
9° GRADO	3	13%
8° GRADO	1	4%
TOTAL	24	100%



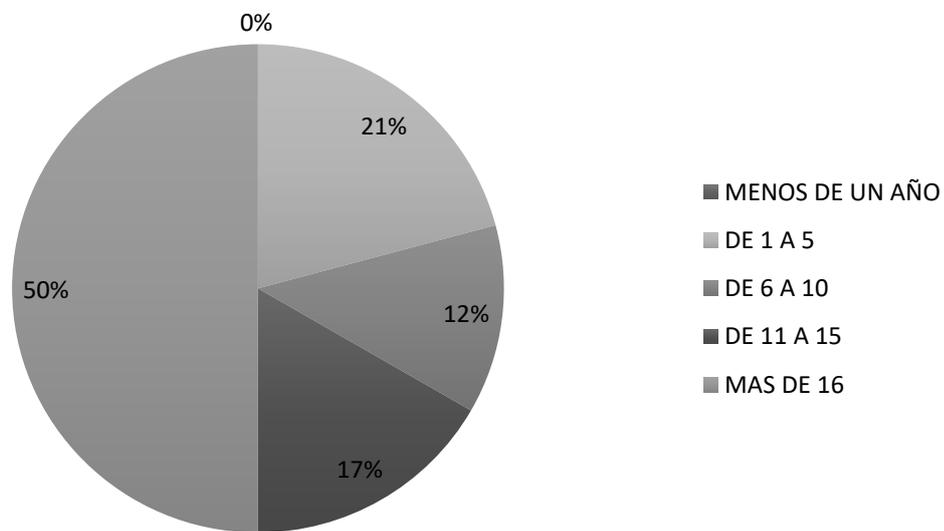
Interpretación de datos:

Que la banda cuente con personal arriba de los 25 años de edad es un porcentaje muy considerable, y demuestra que nacieron en tiempo de guerra y post guerra los más jóvenes lo que el estudio no era tan accesible como en nuestros días y los índices lo demuestran ya que en 1991 sólo el 31% de los matriculados completaron la primaria y de 100 matriculados en primer grado únicamente 16 se matricularon en noveno, datos de post guerra, por lo que un 79% llego hasta el bachillerato representa un porcentaje muy bueno, además que el trabajo no lo exigía.

4. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO.

TABLA 4: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO		
AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	0	0%
DE 1 A 5	5	21%
DE 6 A 10	3	12%
DE 11 A 15	4	17%
MAS DE 16	12	50%
TOTAL	24	100%

GRAFICO 4: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO



Interpretación de datos:

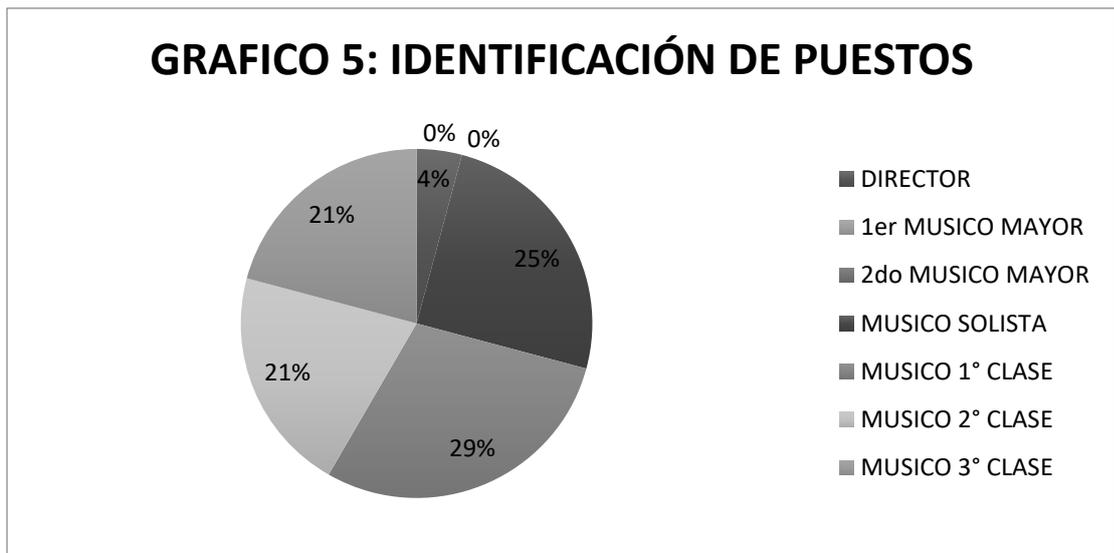
Como se mencionaba anteriormente el 58% de los Músicos tiene más de 35 años, lo que da como resultado que la mayoría de ellos tengan más de 15 años de antigüedad en el puesto, dejando claro la experiencia con la que se cuenta.

Eso nos lleva a concluir que la mayoría de los músicos están en sus últimos años de servicio, por lo que en 8 a 10 años muchos de ellos estarán jubilados, lo que significaría que en ese periodo de tiempo se contará con músicos nuevos (cambio generacional).

5. Marque con una X el nombre del puesto que desempeña.

Objetivo: Conocer el puesto que desempeñan cada uno de los integrantes de la Banda de música.

TABLA 5: IDENTIFICACION DE PUESTOS		
PUESTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIRECTOR	1	4%
1er MUSICO MAYOR	0	0%
2do MUSICO MAYOR	0	0%
MUSICO SOLISTA	6	25%
MUSICO 1° CLASE	7	29%
MUSICO 2° CLASE	5	21%
MUSICO 3° CLASE	5	21%
TOTAL	24	100%



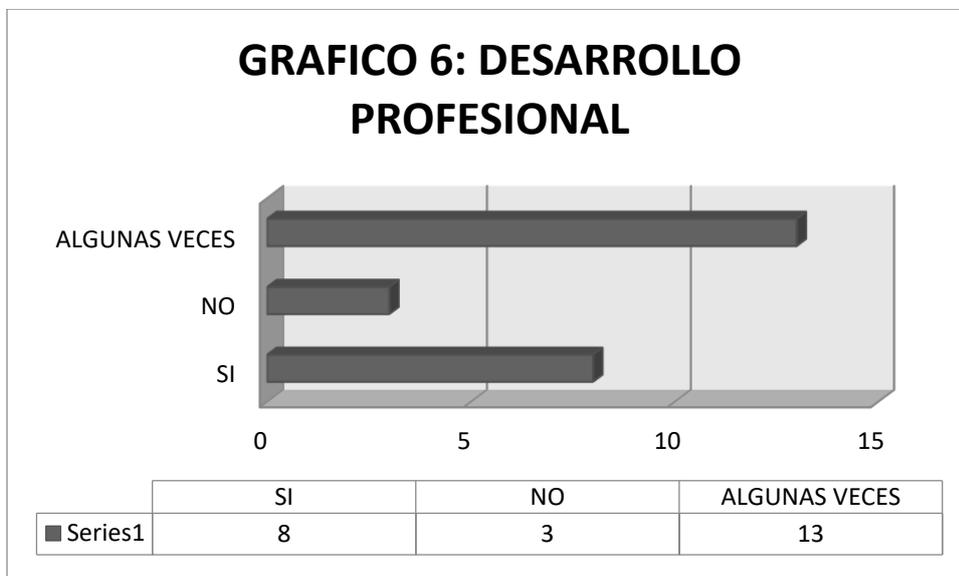
Interpretación de datos:

El día que se pasó la entrevista de los 3 puestos de jefatura solo se encontraba el director de la banda por lo que solo el hizo la entrevista desde la perspectiva de jefe y no de subalterno, por lo demás hubo una representación muy equilibrada de cada una de las diferentes clases con la que cuenta la Banda de Música Militar.

6. **¿Considera que la institución está comprometida con el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de la Banda de música?**

Objetivo: Conocer si la Institución está comprometida con los integrantes de la Banda de música con relación al desarrollo profesional.

TABLA 6: DESARROLLO PROFESIONAL		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	33%
NO	3	13%
ALGUNAS VECES	13	54%
TOTAL	24	100%



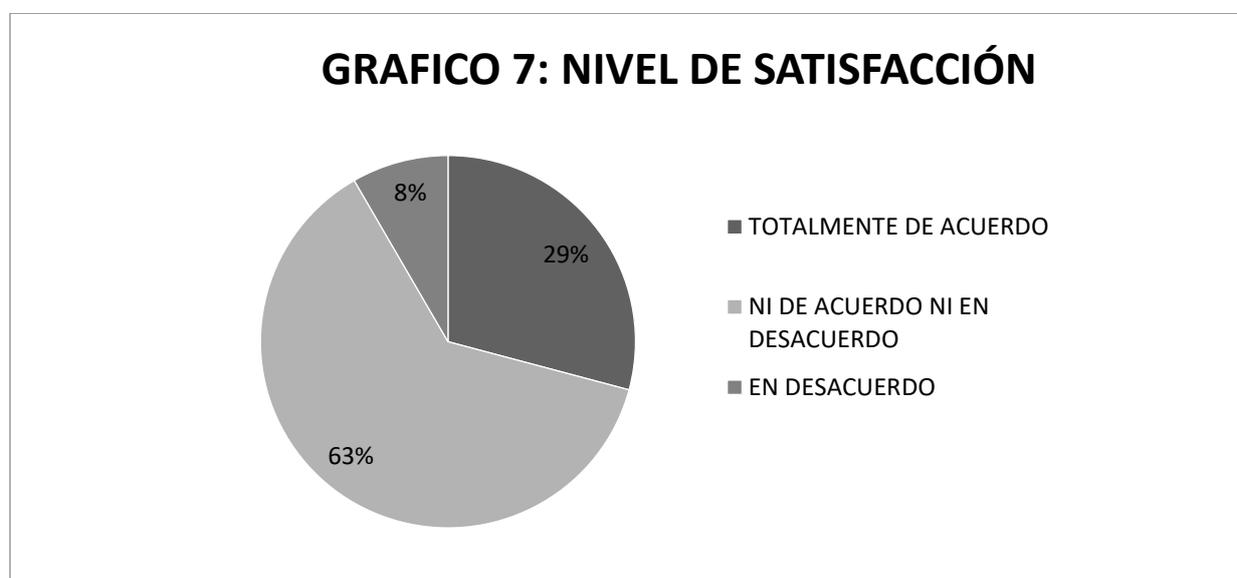
Interpretación de datos:

Según la información que obtuvimos las respuestas que más se repiten dan a entender que la institución no está muy comprometida con el desarrollo profesional de cada uno de los músicos lo que podría significar dos cosas: en primer lugar, que para los músicos les es irrelevante seguir estudiando por lo que la institución no promueve el desarrollo profesional, y número 2 que para la institución si le interesa el desarrollo profesional pero únicamente en la rama de la Música.

7. ¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrecen?

Objetivo: Indagar el nivel de satisfacción de los integrantes de la Banda en relación con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución.

TABLA 7: NIVEL DE SATISFACCIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	29%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	63%
EN DESACUERDO	2	8%
TOTAL	24	100%



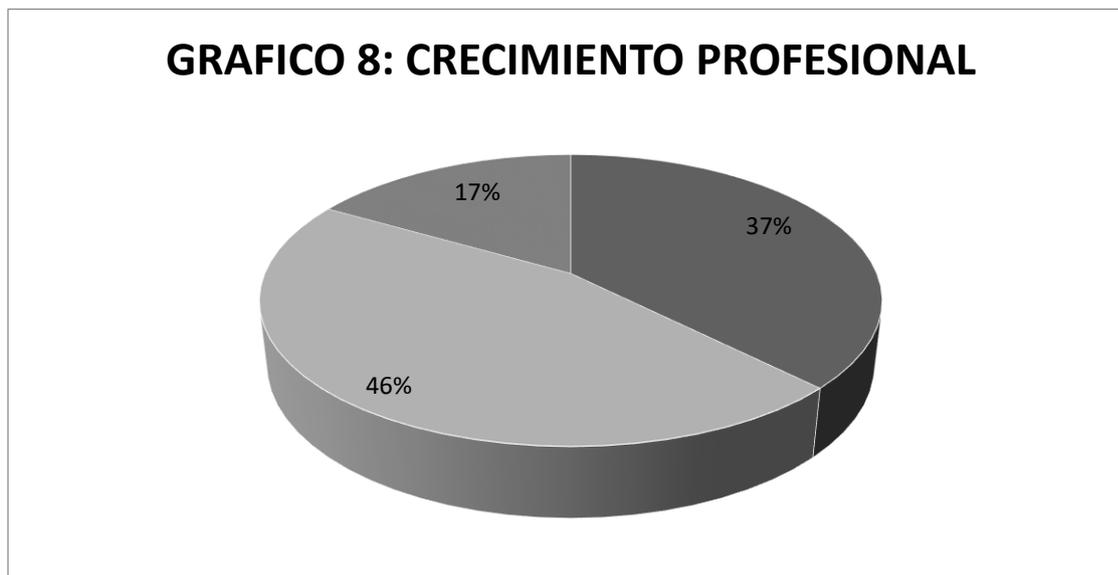
Interpretación de datos:

Estas respuestas en su conjunto, confirman que un 92% de los integrantes no están satisfechos con el desarrollo profesional que brinda la institución, un número muy negativo el cual se puede ir disminuyendo con las mejoras al plan de carrera. No hay una percepción positiva de la situación, lo cual sería muy necesario tomarla en cuenta y ponerle más énfasis.

8. **¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional?**

Objetivo: Evaluar qué tan efectivo son las oportunidades de crecimiento profesional brindadas por la institución.

TABLA 8: CRECIMIENTO PROFESIONAL		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DEACUERDO	9	38%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	46%
EN DESACUERDO	4	17%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

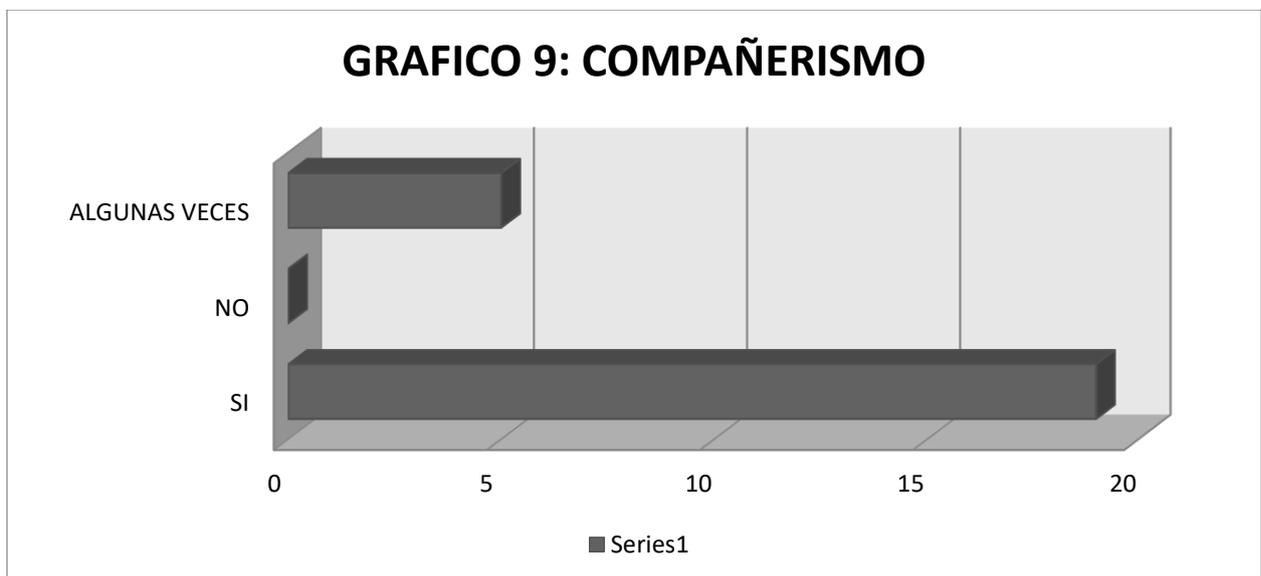
A raíz de que es muy poco el interés de la institución por el crecimiento profesional de los músicos es fácil comprender por qué un porcentaje alto exprese que no hay o son muy pocas las oportunidades de crecimiento profesional por parte de las jefaturas e institución para con ellos, por lo que es necesario indagar una solución viable con el fin de agregar valor al trabajo y mayor profesionalismo a los músicos.

Se debe evaluar además el presupuesto asignado para ejecutar un plan de acción y también el interés por partes de los músicos.

9. ¿Cree que en La Banda de Música se fomenta el compañerismo y la unión entre los compañeros? ¿Qué aspectos considera se podrían mejorar?

Objetivo: Conocer si en la Banda se fomenta el compañerismo y la unión entre los integrantes.

TABLA 9: COMPAÑERISMO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	79%
NO	0	0%
ALGUNAS VECES	5	21%
TOTAL	24	100%



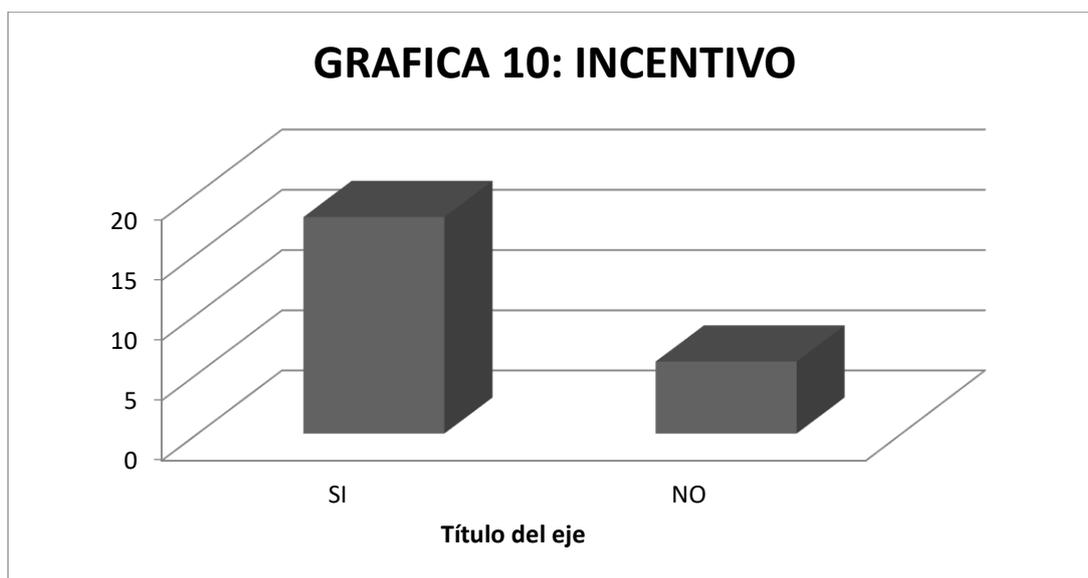
Interpretación de datos:

La mayoría de los músicos considera y afirma que, si hay un alto grado de compañerismo, no habiendo nadie que dijera no por respuesta, se logra percibir que se promueve el compañerismo y como lo mencionaban entre los comentarios que se lleva a cabo a través de actividades deportivas, religiosas y sociales.

10. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y superiores? ¿Qué reconocimientos le gustaría que implementaran?

Objetivo: Conocer si hay un incentivo o gratificación por el trabajo realizado.

TABLA 10: INCENTIVO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	24	100%



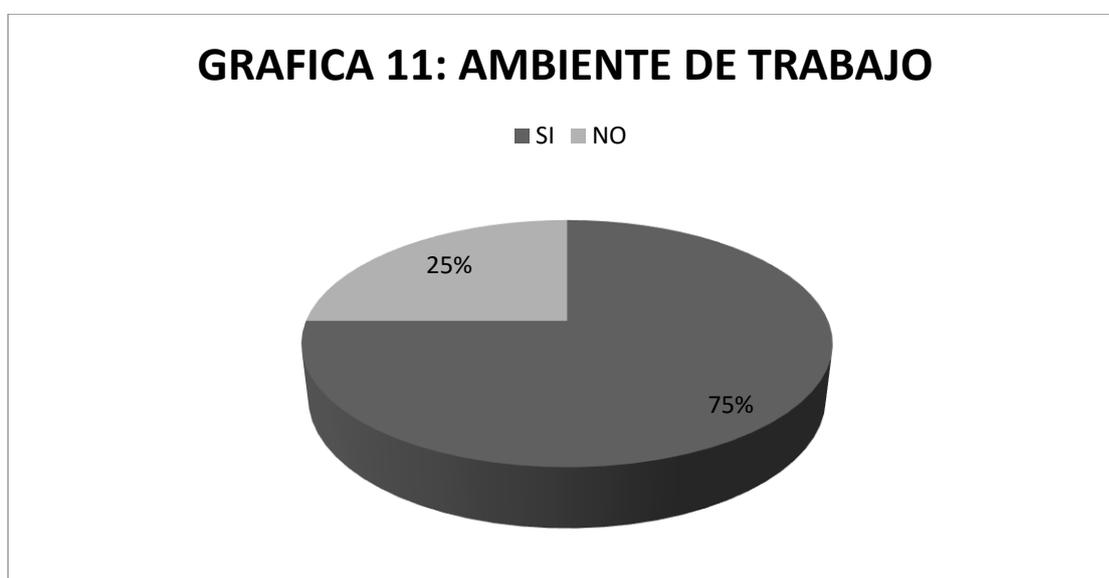
Interpretación de datos:

De acuerdo con los músicos, el 75% de ellos ha recibido reconocimiento por su buen trabajo, en lo que respecta al 25% su respuesta negativa va más apegada a que quisieran ver reflejado en su salario el esfuerzo que hacen de dar lo mejor de sí en pro de la organización.

11. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Objetivo: Conocer si se cuenta con un buen ambiente de trabajo o si el ambiente no es propicio para desarrollar las actividades de la Banda.

TABLA 11: AMBIENTE DE TRABAJO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

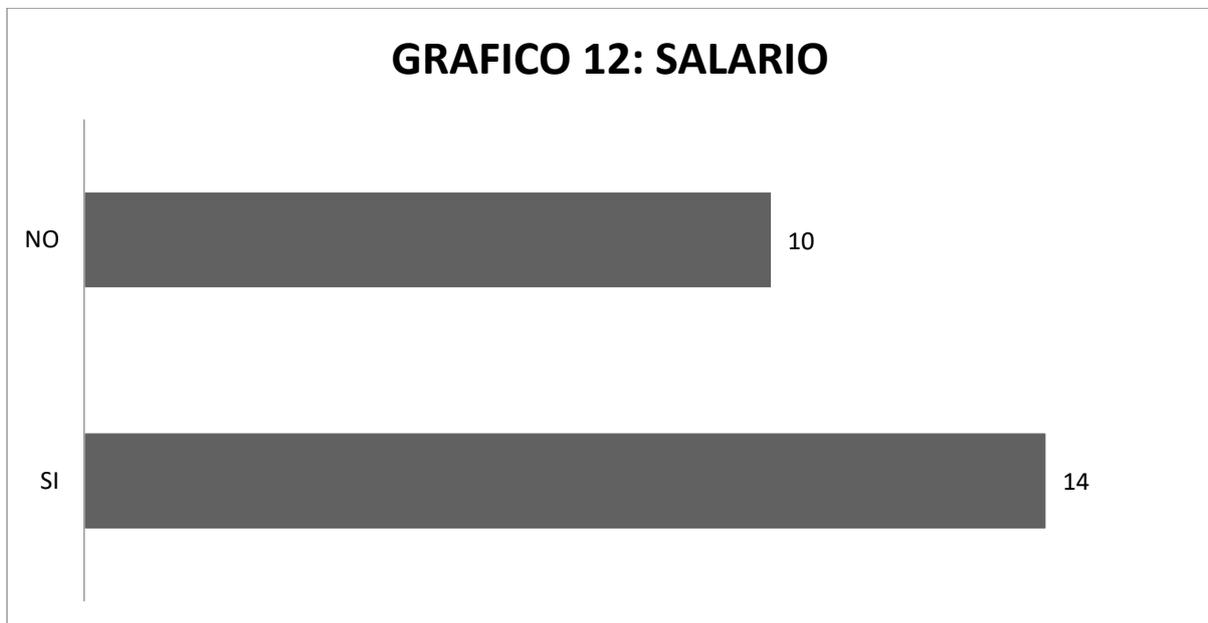
La mayor parte de los músicos dejó entre ver que el ambiente de trabajo es favorable, por contraparte el 25% expresó que no era un ambiente favorable porque consideran que se necesita un mejor lugar que funcione como cuarto de ensayo ya que el actual no cubre los estándares necesarios.

Actualmente se cuenta con un lugar propicio para llevar a cabo los ensayos además del buen ambiente que se tiene liderado por el director y músico mayor a la hora de tener los ensayos.

12. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación con su trabajo y esfuerzo?

Objetivo: Conocer si los integrantes consideran que reciben un salario justo por el trabajo que realizan.

TABLA 12: SALARIO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	58%
NO	10	42%
TOTAL	24	100%



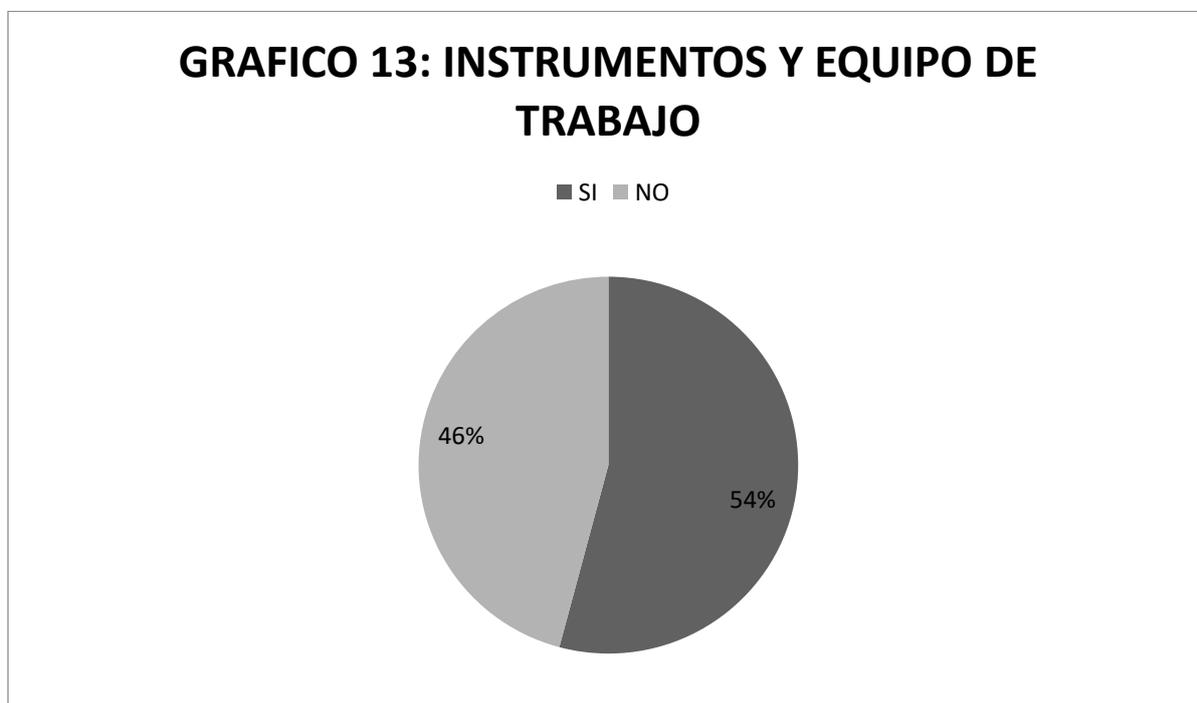
Interpretación de datos:

En una pregunta muy importante se logra percibir respuestas muy divididas, en cuanto al promedio, aunque el porcentaje de los que están de acuerdo en que el salario que reciben es justo con relación al esfuerzo que realizan, el otro grupo no muy por debajo manifestó no estarlo por el hecho de que actualmente el salario neto recibido es el mismo con la variación de que en los últimos dos años se ha recibido un bono mensual más uno trimestral, pero que no está dentro de planilla.

13. ¿Cuenta con los instrumentos y el equipo que necesario para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si la banda cuenta con los instrumentos necesarios para que los integrantes se sientan satisfechos y realicen de mejor manera su trabajo.

TABLA 13: INSTRUMENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	54%
NO	11	46%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

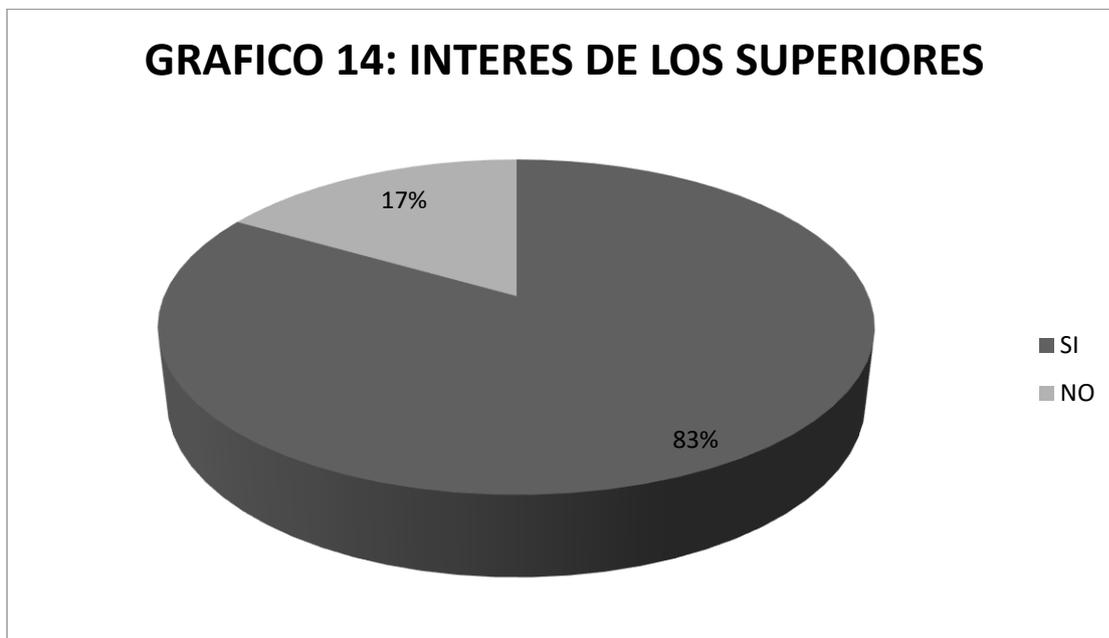
Podemos percibir que los porcentajes están muy parecidos, el más alto porcentaje de músicos considera que cuentan con los instrumentos necesarios ya que a pesar de que ya son un poco viejos están aún buenos, por el contrario, el otro grupo considera que debería de haber una renovación ya que indudablemente mejoraría notablemente la presentación y sonoridad de la banda.

No obstante, hay que mencionar que ya fueron adquiridos instrumentos nuevos, pero al día de la entrevista no se tenía conocimiento de eso. Por lo que los resultados podrían variar.

14. ¿Su jefe, o superiores, se preocupan por usted como persona?

Objetivo: Conocer el interés que los superiores tienen sobre los integrantes de la Banda.

TABLA 14: INTERES DE LOS SUPERIORES		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%



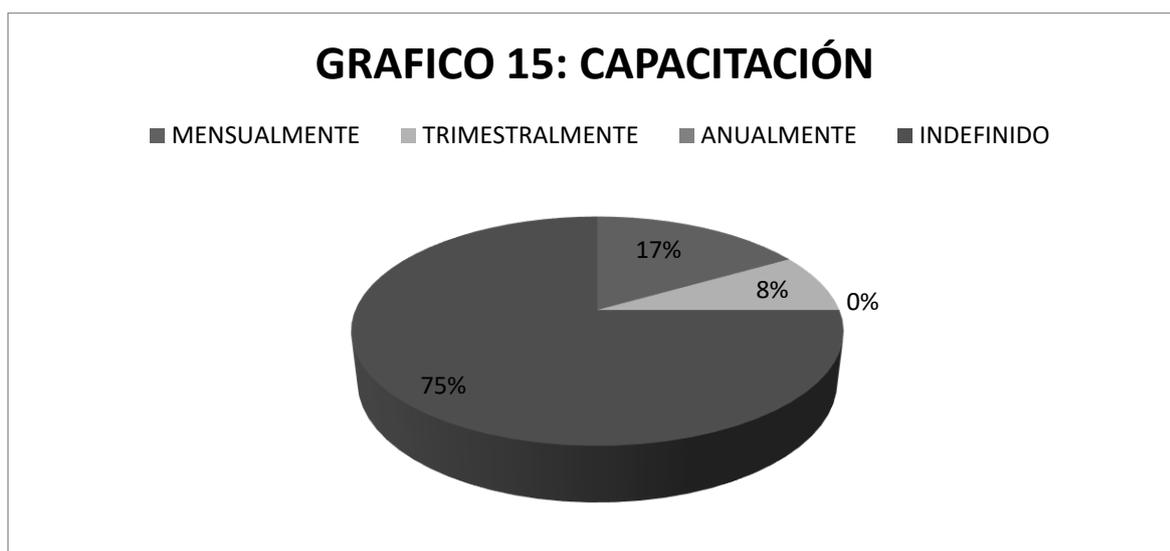
Interpretación de datos:

El alto grado de interés mostrado por parte de los jefes se deja entre ver por parte de los músicos, ya que mencionan que cuando requieren de apoyo, lo reciben de una manera favorable en la mayoría de las veces, a menos que por fuerza mayor sea imposible, pero por lo general siempre reciben el apoyo de los jefes.

15. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación al área que pertenece, en este caso a la Banda de Música?

Objetivo: Conocer si los integrantes reciben capacitación.

TABLA 15: CAPACITACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUALMENTE	4	17%
TRIMESTRALMENTE	2	8%
ANUALMENTE	0	0%
INDEFINIDO	18	75%
TOTAL	24	100%



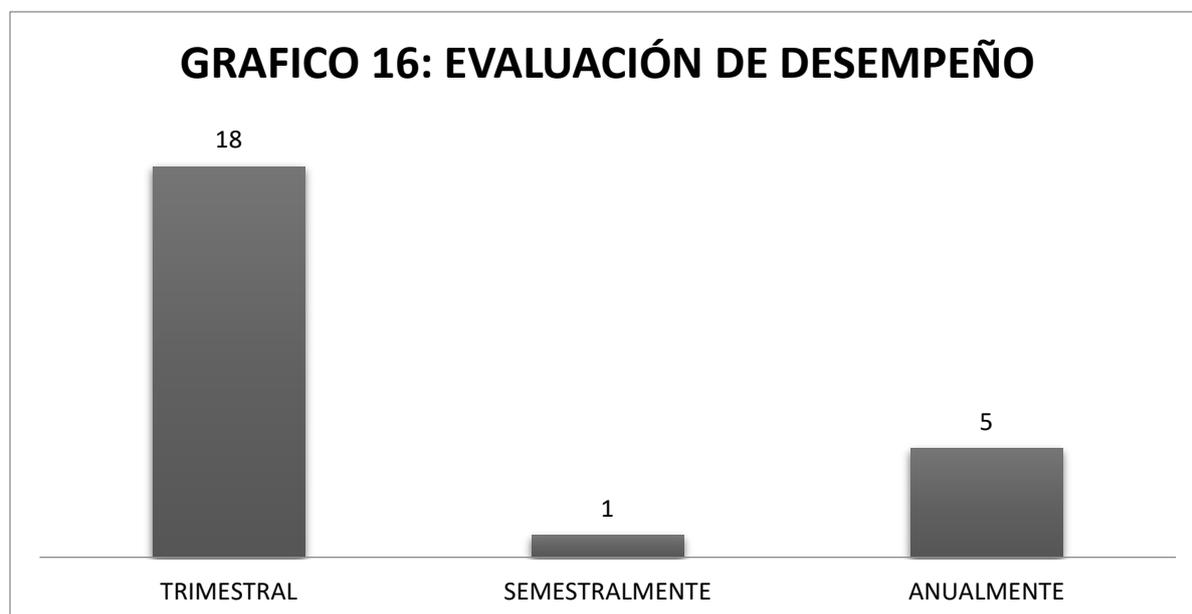
Interpretación de datos:

Dentro de la banda no hay capacitaciones definidas, ya que se depende del escalón superior, es decir, las capacitaciones se dan cuando el escalón superior a tomado a bien hacerlo, así que destina recursos para traer del exterior personal que pueda dar aportes significativos y experiencia al personal local, por esa razón son indefinidas.

16. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo: Detectar si a la Banda se le realizan evaluaciones de desempeño.

TABLA 16: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	18	75%
SEMESTRALMENTE	1	4%
ANUALMENTE	5	21%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

Existe una evaluación que solicita el departamento de Inspectoría, la cual cada músico es evaluado por los jefes, los resultados son el fruto de lo que los jefes han visto a lo largo de los meses antes de la evaluación, cabe destacar que, aunque el mayor porcentaje menciona que la evaluación es trimestral, dicha evaluación es semestral.

17. ¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización?

Objetivo: Conocer como es la comunicación entre los integrantes de la Banda.

TABLA 17: COMUNICACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	42%
BUENA	13	54%
REGULAR	1	4%
MALA	0	0%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

Las buenas relaciones interpersonales facilitan la comunicación por parte de los músicos y de igual manera de forma jerárquica entre jefes y músicos, en el caso de que el personal se encontrase fuera de las horas de trabajo, la comunicación primaria es a través de las redes sociales de WhatsApp, la cual si uno de los músicos no responde, se opta por hacerle una llamada directa de modo de poder controlarlo y darle las instrucciones que el trabajo demanda, por lo que la comunicación resulta ser muy buena.

18. ¿Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo que utilice la Banda?

Objetivo: Conocer si los Músicos conocen y desarrollan sus actividades en base al plan de trabajo.

TABLA 18: PLAN DE TRABAJO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

Definitivamente el tipo de Institución por su disciplina e importancia que representa hace que cada unidad se vea en la obligación de hacer las cosas de la mejor manera, y la banda de música no es la excepción, es así como hay un plan de trabajo establecido con las tareas y/o funciones correspondientes que se deben realizar en conjunto y de forma particular el cual se respeta y cumple de la manera más profesional posible.

19. ¿Considera que dentro de la Banda hay una estabilidad laboral?

Objetivo: Conocer si los integrantes de la Banda sienten una estabilidad laboral.

TABLA 19: ESTABILIDAD LABORAL		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	0	0%
A VECES	1	4%
TOTAL	24	100%



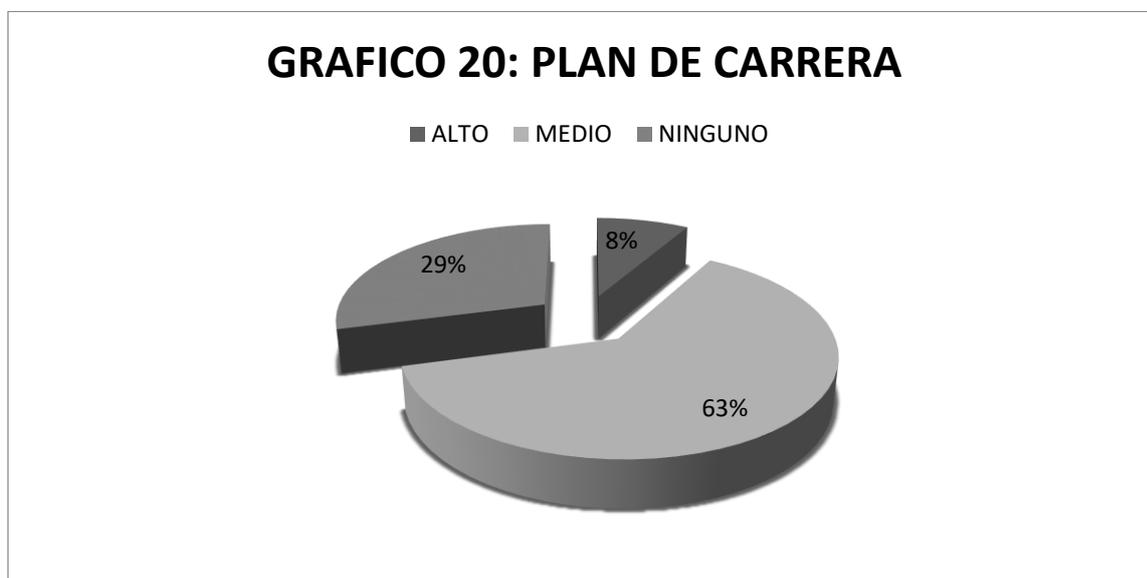
Interpretación de datos:

Una de las principales fortalezas de la Institución es la estabilidad laboral con la que se cuenta, un porcentaje muy alto desde que entra a la institución se retira habiendo cumplido el tiempo de servicio lo que es un aspecto que motiva por la estabilidad que genera la institución.

20. ¿Qué nivel de conocimiento posee sobre el plan de carrera y sucesión por competencia actual?

Objetivo: Conocer si los integrantes tienen algún tipo de conocimiento sobre los Planes de Carrera y Sucesión por Competencias

TABLA 20: PLAN DE CARRERA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	2	8%
MEDIO	15	63%
NINGUNO	7	29%
TOTAL	24	100%



Interpretación de datos:

El plan de carrera y sucesión está implícito en el Reglamento Orgánico de las Bandas de música que si bien conocerlo textualmente no resulta algo de interés mientras no se aspira a puesto de jefatura, los músicos tienen una noción ya que conocen la jerarquía que se tiene y el proceso que siguen los nuevos miembros para sustituir al músico que se ha ido jubilado o por otras causas, por ese sentido el conocimiento está en un nivel medio.

**ANEXO 4: MANUAL
DESCRIPTOR DE
PUESTOS.**

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre / Título del Puesto:	Director de Banda de Música de 1ª Clase
Puesto Superior Inmediato:	Jefatura de Administración
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música Militar
Fecha:	01MAR018

3. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

El Director es el primer Jefe de la Banda de Música así mismo será responsable de la conducción artística y disciplinaria de la misma.

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

5. Ensayar diariamente las obras musicales e Himnos Nacionales de los países con los que hay relaciones Diplomáticas.
6. Supervisar a los Srs. Músicos Mayores y Personal de la Banda de Música
7. Propondrá al Inspector de BMM nombramientos, ascensos, reemplazo de cualquier miembro de la Banda de Música tomando en cuenta la capacidad, aptitudes y moralidad del candidato.
8. Velar por el buen estado del inventario de Instrumentos Musicales y enseres muebles del Estado.

4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación.

5.1 Formación básica.

No es **indispensable** un nivel de formación académica

Idioma: I D

5.2 Conocimientos específicos.

Certificado de 6° Grado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años) <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Certificado de 9° Grado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Universitario <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Bachiller General (2 años) <input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Maestría <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Bachiller Técnico Vocacional (3 años) <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:	Grado Post – Universitario de Doctorado <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Especialidad:
Formación Militar <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D Grado	Cursos Militares <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere:	
7. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
8. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
9. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D

5.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si No

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Director de Banda de Muisca de 2ª clase				X	

10. OTROS ASPECTOS.

7. Género: Masculino
8. Edad: 45-50 años
9. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre / Título del Puesto:	Primer Músico Mayor
Puesto Superior Inmediato:	Jefatura de Administración
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01MAR018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Es el segundo jefe de la Banda de Música y por lo tanto está llamado a reemplazar en sus ausencias al director, de quien conocerá sus obligaciones para poder cumplir con eficiencia.

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

1. Ensayar diariamente temas musicales con una la Banda o Sección en turno.
2. Colaborar con todas las actividades con el Sr. Director.
3. Elaborar los distintos libros de la Banda de Música.
4. Supervisar al Personal de la Banda.

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO.

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación

6.1 Formación básica.

No es indispensable un nivel de formación académica <input type="checkbox"/>					
Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D

Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialidad:	I	D	Especialidad:	I	D
Formación Militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cursos Militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado	I	D		I	D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere:					
Idioma:			<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	

6.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

6.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si ⊗ No ○

PUESTO O TRABAJO PREVIAMENTE NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MÁS DE 6 AÑOS
2° Músico Mayor				X	

7. OTROS ASPECTOS.

1. Género: Masculino
2. Edad: 35-40 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre / Título del Puesto:	Segundo Músico Mayor.
Puesto Superior Inmediato:	Jefatura de Administración
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01MAR018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Será el tercer jefe y auxiliar del primer músico mayor en la elaboración de los documentos relativos a la administración del cuerpo de Banda, velará por que la cuadra de banda y sus demás dependencias sean mantenidas por el cuartelero en completo orden y aseo.

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

1. Ensayar diariamente los temas musicales con la Banda o la sección a su cargo.
2. Colaborar con todas las actividades con el Sr. director.
3. Revisar el instrumental, y uniformes del personal.
4. Sustituir al Sr. Director y Primer Músico Mayor en ausencia de ellos.
5. Supervisar el aseo en salón de ensayos y en la cuadra de la Banda de Música.
6. Organizar los servicios del cuartelero.
7. Pasar revista del personal de la Banda de música

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO.

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación.

6.1 Formación básica.

No es **indispensable** un nivel de formación académica

Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
		Especialidad:	
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Universitario	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
		Especialidad:	
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
		Especialidad:	

Bachiller Técnico Vocacional (3 años) Especialidad:	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Doctorado Especialidad:	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
Formación Militar Grado	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	Cursos Militares	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere: Para conocimiento.			

Idioma:	<input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D	
---------	---	--

6.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> D

6.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si No

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Músico Solista				X	

7. OTROS ASPECTOS.

1. Género: Masculino
2. Edad: 30-35 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre / Título del Puesto:	Músico Solista
Puesto Superior Inmediato:	Jefatura de Administración
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01MAR018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Es el responsable de la ejecución del pasaje virtuoso en un tema musical

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS.

1. Colaborar y asesorar en las funciones artísticas y Disciplinarias a los Señores Músicos Mayores en sus respectivas Secciones para su adecuado funcionamiento.

2. El Solista más antiguo será el que tome el mando en ausencia del Sr. Músico Mayor de su respectiva sección

3. El Solista es el llamado a realizar estudios seccionales de acuerdo a la familia polifónica a la que pertenezca.

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO.

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación.

6.1 Formación básica.

No es **indispensable** un nivel de formación académica

Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialidad:	I	D	Especialidad:	I	D
Formación Militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cursos Militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado	I	D		I	D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere: Para conocimiento.					

Idioma:	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	
---------	----------------------------	----------------------------	--

6.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

6.3 Experiencia previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si ⊗ No ○

PUESTO O TRABAJO PREVIAMENTE NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MÁS DE 6 AÑOS
Músico 1ª Clase				x	

7. OTROS ASPECTOS.

1. Género: Masculino
2. Edad: 30-35 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo.

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto:	Músico de 1ª clase
Puesto Superior Inmediato:	Jefe del Departamento de Personal.
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01/03/018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Sería el responsable de ejecutar las primeras voces polifónicamente de un tema musical

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Ensayar diariamente las obras musicales con una sección. y banda.
2. Colaborar con todas las actividades con el Sr. Director. y Músicos Mayores
3. Elaborar los distintos libros de la Banda de Música para su adecuado funcionamiento.
4. Supervisar al Personal de la Banda.
5. Revisar su instrumental, sus libretas de música y uniformes de personal.

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación

6.1 Formación básica.

No es indispensable un nivel de formación académica <input type="checkbox"/>

Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialidad:	I	D	Especialidad:	I	D
Formación Militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cursos Militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado	I	D		I	D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere: Para conocimiento.					

Idioma:	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	
---------	----------------------------	----------------------------	--

6.2 Conocimientos específicos.

Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

6.3 Experiencia previa

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si ⊗ No ○

PUESTO O TRABAJO PREVIAMENTE NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MÁS DE 6 AÑOS
Músico de 2ª clase			X		

7. OTROS ASPECTOS

1. Género: Masculino
2. Edad: 25-30 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo, residir en área metropolitana.

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto:	Músico de 2ª clase
Puesto Superior Inmediato:	Jefe del Departamento de Personal.
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01/03/018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Es el responsable de ejecutar las 2ª voces dentro de la polifonía de la Banda de Música

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Ensayar diariamente las obras musicales con una sección. o la Banda de Música.
2. Colaborar con todas las actividades con el Sr. Director. y los señores Músicos Mayores
3. Estar presto a colaborar en todo lo concerniente a la Banda de Música.
4. Mantener en completa operatividad sus respectivos instrumentos y prendas militares

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación

6.1 Formación básica.

No es **indispensable** un nivel de formación académica



Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Universitario	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Formación Militar	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Cursos Militares	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere: Para conocimiento.					

Idioma:	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
---------	----------------------------	----------------------------

6.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

6.3 Experiencia previa

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si ⊗ **No** ○

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Músico de 3ª clase			X		

7. OTROS ASPECTOS

1. Género: Masculino
2. Edad: 20-25 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo, residir en área metropolitana.

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto:	Músico de 3ª clase
Puesto Superior Inmediato:	Jefe del Departamento de Personal.
Unidad	Escuela Militar “Capitán General Gerardo Barrios”
Departamento:	Banda de Música
Fecha:	01/03/018

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Sería el responsable de la ejecución de las 3ª voces dentro de la polifonía de la Banda de Música

3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Ensayar diariamente las obras musicales con una sección. o Banda
2. Colaborar con todas las actividades con el Sr. Director. Músicos Mayores y demás miembros
3. Colaborar en el aseo de las instalaciones de la Banda de Música.
4. Someterse a las diferentes disposiciones artísticas y disciplinarias dentro de la Banda de Música.
5. Responsabilizarse de alcanzar el nivel operativo y artístico, memorizando las diferentes marchas e Himnos Nacionales que se ejecutan continuamente en los diferentes actos protocolarios.

4. ESTRUCTURA DEL PUESTO

Título del Puesto	Función Básica

5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

5.1 Resultados principales.

Responsable del rendimiento del personal a su cargo.

5.2 Marco de referencia para la actuación.

De acuerdo a los instructivos, directivas, reglamentos, leyes y lineamientos emanados de la Superioridad.

6. Perfil de contratación

6.1 Formación básica.

No es **indispensable** un nivel de formación académica

Certificado de 6° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título Técnico Especializado (2 – 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Certificado de 9° Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller General (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D	Especialidad:	I	D
Bachiller Técnico Vocacional (3 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado Post – Universitario de Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialidad:	I	D	Especialidad:	I	D
Formación Militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cursos Militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado	I	D		I	D
Para la formación establecida como indispensable , se requiere: Para conocimiento.					

Idioma:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I	D

6.2 Conocimientos específicos.

1. Efectuar arreglos musicales.	<input checked="" type="checkbox"/>	I	<input type="checkbox"/>	D
2. Conocer todos los mecanismos de los instrumentos de la Banda de Música.	<input checked="" type="checkbox"/>	I	<input type="checkbox"/>	D
3. Teoría General de la Música.	<input checked="" type="checkbox"/>	I	<input type="checkbox"/>	D

6.3 Experiencia previa

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: Si ⊗ No ○

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HAST	DE 1	DE 2	DE 4	MAS
	A 1	A 2	A 4	A 6	DE 6
AÑO	AÑOS	AÑOS	AÑOS	AÑOS	AÑOS
Haber participado en alguna agrupación musical		X			

7. OTROS ASPECTOS

1. Género: Masculino
2. Edad: 18-25 años
3. Responsable, disciplinado, seriedad en el trabajo, residir en área metropolitana.