Universidad Hispanoamericana
Sede de Puntarenas

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre 2019.

Shirley Segura Castillo

Tutora: MBA. Milena Sotela Ramírez

Puntarenas, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Shirley María Segura Castillo**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 6-0415-0846, egresada de la carrera de **Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre del 2019**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como, la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la provincia de Puntarenas a los **21** días del mes de **agosto** del año **2019**.

Firma del estudiante
Cédula 6-415-846.

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Sede Puntarenas
Administración de Negocios
Presente

La estudiante Shirley Segura Castillo me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre 2019." Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

Debo destacar el gran compromiso e interés de Shirley Segura Castillo para realizar este trabajo de investigación.

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE PUNTARENAS

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Shirley Segura Castillo**, titulada **"ANALISIS DEL TRABAJO EN Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre 2019,** cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día lunes 19 de agosto del 2019.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

21 de Agosto del 2019

Universidad Hispanoamericana

Presente

Estimado señores:

La suscrita María del Rocío Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: "Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre 2019". De la estudiante Shirley Segura Castillo, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente

MARIA DEL ROCIO CALVO ALFARO (FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA DEL ROCIO CALVO ALFARO (FIRMA)
Fecha: 2019.08.21 06:22:59 -06'00'

María del Rocío Calvo Alfaro. Carné 80867

DEDICATORIA

En primera instancia dedico este proyecto de graduación a Dios por ser mi guía y soporte a lo largo de este proceso. Considero que cada anhelo propio debe ser puesto bajo su bendición mediante la fe que profesamos.

A mi madre Flory Castillo Castillo de manera muy especial, por ser ella mi principal motivación e impulso para lograr el grado de profesional. Es a mi madre a quien le debo cada etapa de mi vida que haya cursado con éxito, por tanto, es ella quien merece disfrutar cada triunfo alcanzado. Gracias a su esfuerzo y dedicación, el día de hoy logro ver culminado este proceso que nos llena de profunda satisfacción a ambas.

A mi abuelo Carlos Luis Angulo Bustos, quien hoy descansa en paz. Espero que Dios me dé vida y fuerza para lograr cumplir todos los sueños que por su voluntad, mi abuelo no alcanzó a ver.

Finalmente, a mi hermana Evelyn Angulo Castillo, quien siempre significó para mí un ejemplo de perseverancia y esfuerzo constante en el área académica. Gracias a su conocimiento y estimulo, durante este proceso.

Shirley Segura Castillo

AGRADECIMIENTO

Al señor Randall Chavarría Matarrita, Alcalde Municipal por permitirme realizar mi proyecto de graduación en la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, de igual forma a cada uno de los trabajadores del área administrativa de esta institución, quienes de manera amable y respetuosa me brindaron su colaboración conforme fue requerida por mi persona.

A mi familia conformada por mi madre y mi hermana. Además, de manera muy especial a mi madrina Xinia Méndez Madrigal y su familia, quienes a lo largo de toda mi vida han ocupado una parte esencial en el desarrollo personal y profesional de la misma. Significan para mí, una familia del corazón.

A mi pareja Luis Guillermo Brenes Guadamuz, por ser un apoyo incondicional en cada momento de esfuerzo adicional en este proceso. Le agradezco el siempre estar dispuesto, y especialmente el permanecer conmigo en cada una de las fases de desarrollo de este largo y cansado proceso.

A mi tutora Milena Sotela Ramírez, por brindarme su colaboración y orientación ante cada consulta emanada en el desarrollo de mi tesis. Agradezco su guía, soporte y conocimientos aplicados para la correcta realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA II
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA III
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR IV
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO V
DEDICATORIA VI
AGRADECIMIENTO VII
TABLA DE CONTENIDOS VIII
RESUMEN 18
CAPITULO I 20
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 21
1.1.1 Antecedente histórico 21
1.1.2 Antecedentes Investigativos 22
1.1.3 Problematización 24
1.1.4 Justificación del problema 25
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 28
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 28
1.3.1. Objetivo general 28
1.3.2. Objetivos específicos 28
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES 29
1.4.1. Alcances 29
1.4.2. Limitaciones 29
1.4.3 Aporte del investigador 30
1.4.4 Delimitación espacial 31
1.4.5 Delimitación temporal 31
CAPITULO II 32
MARCO TEÓRICO 32
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO 33

2.1.1 Antecedentes de la organización 33
2.1.2 Reseña histórica 37
2.1.2 Imágenes de Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas 40
2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL 43
2.2.1. Administración 43
2.2.2 Proceso administrativo 44
2.2.4 Administración de Recursos Humanos 50
2.2.5 Reclutamiento y selección de personal 52
2.2.6 Capacitación 57
2.2.7 Desarrollo 63
2.2.8 Clima organizacional 64
2.2.9 Gestión del talento humano 65
2.2.10 Ciclo de la capacitación 66
2.2.11 Análisis organizacional 72
2.2.12 Análisis de las tareas y operaciones 73
2.2.13 Técnicas de la capacitación 73
CAPITULO III 76
MARCO METODOLÓGICO 76
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 77
3.1.1 Finalidad 77
3.1.2 Dimensión temporal 77
3.1.3 Marco 78
3.1.4 Naturaleza 79
3.1.5 Carácter 80
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN 81
3.2.1 Sujetos 81
3.2.2 Fuentes de información 82
3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO 83
3.3.1 Población 83
3.3.2 La muestra 84
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN ... 85

3.4.1 Entrevistas 85
3.4.2 Cuestionarios 85
3.4.3 Observación 86
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 86
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN 92
4.1.1 Diagnostico de la situación 92
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS 92
4.3 ANALISIS DE DATOS 93
4.3.1 Cuestionario 93
CAPITULO V 152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 152
5.1 Conclusiones y recomendaciones 153
CAPITULO VI 161
PROPUESTA 161
6.1 PRESENTACION 162
6.2 JUSTIFICACION 163
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 163
6.3.1 Objetivo general 163
6.3.2 Objetivos específicos 163
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES 164
6.4.1 Alcances 164
6.4.2 Limitaciones 164
6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS 165
6.5.1 Plan de capacitación de personal 165
6.5.2 Fases de la elaboración del plan 165
6.5.3 Elaboración del plan de capacitación de personal 166
I. PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL 168
II. NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN 168
III. JUSTIFICACIÓN 169
IV. ALCANCE 170
V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION 170

a. Objetivo general 170
b. Objetivos específicos 170
VI. METAS 170
VII. ESTRATEGIAS 171
VIII. PROPÓSITO 171
IX. POLITICAS DE CAPACITACION 172
9.1 Políticas generales 172
9.2 Políticas de formación 172
9.3 Políticas de capacitación 172
X. ASPECTOS METODOLOGICOS 173
XI. GUIA DE APLICACIÓN DEL PLAN 174
XII. PRESUPUESTO 188
BIBLIOGRAFIA 189
ANEXOS 191

ÍNDICE IMAGENES

Imagen 1. Organigrama de la Institución 36
Imagen 2. Entrada a las oficinas 40
Imagen 3. Alcaldía Municipal 41
Imagen 4. Plataforma de servicios 41
Imagen 5. Gestión de Recursos Humanos 42
Imagen 6. Proceso administrativo 45
Imagen 7. Fases de la planeación 46
Imagen 8. Procesos de dirección 49
Imagen 9. Procesos del control 50
Imagen 10. Técnicas de administración de recursos humanos. 51
Imagen 11. Contenido de capacitación 61
Imagen 12. Ciclo de capacitación 67
Imagen 13. Factores de la ejecución de la capacitación 71

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. Plan de Desarrollo Municipal 35
Cuadro 2. Diferencias entre capacitación y desarrollo 63
Cuadro 3.Clasificación de la población 84
Cuadro 4. Determinación de muestra 84
Cuadro 5. Operación de las variables 86
Cuadro 6. Distribución por puesto de los colaboradores objeto de estudio 92
Cuadro 7. Conclusión 1 154
Cuadro 8. Conclusión 2 155
Cuadro 9. Conclusión 3 158
Cuadro 10. Conclusión 4 159
Cuadro 11. Temas para programación de actividades de capacitación para el II semestre del 2019 176
Cuadro 12. Programación de capacitaciones para el II semestre del 2019 177
Cuadro 13. Programación de capacitaciones para el II semestre del 2019 178
Cuadro 14. Estrategias de evaluación y seguimiento. 180
Cuadro 15 Presupuesto plan de capacitación. 188

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su género? 93
Tabla 2. ¿Cuál es su edad actual? 94
Tabla 3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta? 95
Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución? 96
Tabla 5. ¿En cuál departamento labora? 97
Tabla 6. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad? 98
Tabla 7. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad? 99
Tabla 8. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad? 100
Tabla 9. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente? 101
Tabla 10. ¿Realiza la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas procesos de capacitación de personal? 103
Tabla 11. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio? 104

. Tabla 12. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución? 105
Tabla 13. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación?..... 107
Tabla 14. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar un servicio eficiente? 108
Tabla 15. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución? ¿Explique su método de ejecución?. 109
Tabla 16. ¿Según su experiencia, prefiere la capacitación individual o grupal? . 111
Tabla 17. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades?..... 112
. Tabla 18. ¿Considera usted que su área de trabajo requiere ser capacitada? . 113
Tabla 19. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad de capacitación que posee el departamento en el que se desempeña? 114
Tabla 20. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido? 117
Tabla 21. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con el fin de compartir necesidades de capacitación? 118
Tabla 22. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran? 119
Tabla 23. ¿De acuerdo a su experiencia en esta institución, indique cual o cuales considera usted que son sus principales fuentes de motivación laboral?..... 120
Tabla 24. ¿La Municipalidad de Puntarenas le ha proporcionado las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones? 122
Tabla 25. ¿Cómo describiría su comunicación con su jefatura inmediata? 123
Tabla 26. ¿Durante su periodo de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación? 124
. Tabla 27. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas? 125
Tabla 28. ¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y avaluarla? 126
Tabla 29. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva y explique por qué? 127
Tabla 30. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones laborales de la Municipalidad en la actualidad?..... 128
Tabla 31. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas? ¿Explique por qué? 129
. Tabla 32. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos?..... 130
Tabla 33. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral? 131

Tabla 34. ¿En esta institución se extienden las relaciones entre compañeros fuera de la organización? 132
Tabla 35. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga? 133
Tabla 36. ¿Con base a su experiencia, como considera la labor del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación? 134
Tabla 37. ¿Considera usted que las principales necesidades de la institución son organizacionales, departamentales, o individuales?..... 135
Tabla 38. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral? 136
Tabla 39. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas, posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA, IFAM y demás organizaciones de aprendizaje?..... 137
. Tabla 40. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional? 139
Tabla 41. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral? 140
Tabla 42. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es clima organizacional en la Municipalidad de Puntarenas de acuerdo a las circunstancias actuales?..... 141
Tabla 43. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro o fuera de la jornada laboral?..... 143
Tabla 44. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas para contar con el contenido presupuestario requerido para aplicar procesos de capacitación de personal? 144
Tabla 45. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal? 145
Tabla 46. ¿Según las siguientes opciones, cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución? 145
Tabla 47. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución?..... 147
Tabla 48. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad de colaborador? 148
Tabla 49. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal?..... 149
Tabla 50. ¿Cuál debe ser el período de duración estimado para la aplicación de este plan? 151

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su género? 93
Gráfico 2. ¿Cuál es su edad actual? 94
Gráfico 3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta? 95
Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución? 96
Gráfico 5. ¿En cuál departamento labora? 98
Gráfico 6. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad? 99
Gráfico 7. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad? 100
Gráfico 8. ¿Conoce usted como trabajador la forma en que la Municipalidad aplica el proceso de inducción de personal? 101
Gráfico 9. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente? 102
Gráfico 10. ¿Realiza la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas procesos de capacitación de personal? 103
Gráfico 11. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio? 104
Gráfico 12. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución? 106
Gráfico 13. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación? 107
Gráfico 14. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar un servicio eficiente? 108
Gráfico 15. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución? ¿Explique su método de ejecución? 110
Gráfico 16. ¿Según su experiencia, prefiere la capacitación individual o grupal? 111
Gráfico 17. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades? 112
Gráfico 18. ¿Considera que su área de trabajo requiere ser capacitada y en qué medida? 113
Gráfico 19. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad de capacitación que posee el departamento en el que se desempeña? 115
Gráfico 20. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido? 117
Gráfico 21. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con el fin de compartir necesidades de capacitación? 118
Gráfico 22. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran? 119
Gráfico 23. ¿De acuerdo a su experiencia en esta institución, indique cual o cuales considera usted que son sus principales fuentes de motivación laboral? 121

Gráfico 24. ¿La Municipalidad de Puntarenas le brinda las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones? 122
Gráfico 25. ¿Cómo describiría su comunicación con su jefatura inmediata? 123
Gráfico 26. ¿Durante su período de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación? 124
Gráfico 27. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas? 125
Gráfico 28. ¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y avaluarla? 126
Gráfico 29. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva y explique por qué? 127
Gráfico 30. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones laborales de la Municipalidad en la actualidad? 128
Gráfico 31. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas? ¿Explique por qué? 129
Gráfico 32. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos? 130
Gráfico 33. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral? 131
Gráfico 34. ¿En esta institución se extienden las relaciones entre compañeros fuera de la organización? 132
Gráfico 35. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga? 133
Gráfico 36. ¿Con base a su experiencia, como considera la labor del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación? 135
Gráfico 37. ¿Ha solicitado usted capacitaciones al departamento de Recursos Humanos en los últimos 5 años? 136
Gráfico 38. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral? 137
Gráfico 39. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas, posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA, IFAM y demás organizaciones de aprendizaje? 138
Gráfico 40. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional? 139
Gráfico 41. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral? 140
Gráfico 42. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es clima organizacional en la Municipalidad de Puntarenas de acuerdo a las circunstancias actuales? 142
Gráfico 43. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro o fuera de la jornada laboral? 143

Gráfico 44. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas para contar con el contenido presupuestario requerido para aplicar procesos de capacitación de personal? 144
Gráfico 45. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal? 145
Gráfico 46. ¿Según las siguientes opciones, cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución? 146
Gráfico 47. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución? 148
Gráfico 48. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad de colaborador? 148
Gráfico 49. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal? 150
Gráfico 50. ¿Cuál debe ser el período de duración estimado para la aplicación de este plan de capacitación de personal? 151

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es aplicar un plan de capacitación de personal a los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, por medio de diagnóstico de necesidades, planteamiento de objetivos a cumplir, estrategias para cumplir los objetivos y con esto lograr la aplicación del mismo.

En la actualidad la capacitación de personal cumple un papel fundamental en las organizaciones, ya que el éxito laboral de las mismas depende de las condiciones de servicio que ofrezca el material humano que conforman todas las organizaciones. Por lo tanto, es de suma importancia que las empresas implementen periódicamente los procesos de capacitación de personal, con el fin de garantizar el óptimo desempeño en las labores realizadas.

A continuación, se explicará el contenido existente en los seis capítulos que conforman este trabajo de investigación:

Capítulo I: En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, antecedentes históricos, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, alcances y limitaciones, aporte del investigador, delimitación espacial, delimitación temporal.

Capitulo II: Este capítulo contiene el marco teórico, el mismo se divide en dos partes: contexto histórico y contexto teórico-conceptual.

El contexto histórico comprende los antecedentes de la organización, políticas institucionales, plan de desarrollo municipal, organigrama de la institución, reseña histórica e imágenes de las instalaciones municipales.

El contexto teórico-conceptual se conforma por diferentes conceptos relacionados con la capacitación de personal, tales como: administración, proceso administrativo, administración de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo, clima organizacional, gestión del talento humano, ciclo de la capacitación, análisis organizacional, análisis de las tareas y operaciones y técnicas de capacitación.

Capítulo III: Este capítulo está conformado por el marco metodológico del proyecto, el mismo está comprendido por el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, selección de muestreo, técnicas e instrumentos para recolectar información, operacionalización de las variables.

Capitulo IV: En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de datos, el mismo incluye la tabulación y los correspondientes gráficos de los datos obtenidos, con el fin de interpretar cada uno de los resultados.

Capítulo V: Este capítulo comprende las conclusiones obtenidas, así como, las recomendaciones que surgieron luego de la elaboración del presente trabajo de investigación.

Capítulo VI: Este capítulo posee la propuesta para la aplicación del plan de capacitación, la misma se desarrolló luego de realizar el análisis de las conclusiones obtenidas.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas la Sede Regional, con edades comprendidas entre los 24 a los 63 años, durante el primer semestre del 2019.

1.1.1 Antecedente histórico

La fecha más antigua en que aparece el nombre de Puntarenas, es en un documento de los Archivos Nacionales de 13 de febrero de 1720, que hace mención a la llegada del pirata John Clipperton a esa zona, indicando que se vio una vela de embarcación pequeña en la Punta de Arena.

En 1838, un mapa del Capitán Belcher, de la marina inglesa, incluido en las obras de Felipe Molina, muestra una punta no extensa como la conocemos hoy. La nueva división administrativa no situó a Puntarenas como Provincia, ni como Cantón, sino como Comarca, aunque un año antes había sido declarado como “Puerto Franco”.

Con las ordenanzas municipales emitidas en 1862 y 1867, se intenta ordenar el sistema municipal, permitiendo que los cantones menores nombren un representante al Consejo Municipal Provincial y que además formen un cabildo conformado por tres miembros y presidido por un eje político nombrado por el presidente de la República, siendo la primera autoridad del Cantón, según las ordenanzas.

A Puntarenas, las ordenanzas le reconocen la denominación dada en 1848 de COMARCA, no obstante, se le atribuyen todas las disposiciones que rigen para

las provincias y sus municipios, es decir, la Comarca de Puntarenas comenzó a tener el “status” del resto de las Provincias del país.

La Municipalidad de Puntarenas inició sus trabajos desde el momento mismo de la declaratoria del cantonato (1848), diez años antes de la declaratoria oficial de ciudad. Las primeras corporaciones municipales debieron enfrentar un gran problema: la poca población autóctona capacitada para desempeñarse en puestos de responsabilidad; los moradores apenas poseían conocimientos básicos. En vista de esto, no resulta extraña la presencia de colaboradores municipales de origen extranjero, tal es el caso del General cañas, oriundo de El Salvador, quien se desempeñó como Gobernador de la Comarca.

1.1.2 Antecedentes Investigativos

En la presente investigación se pretende en primera instancia diagnosticar e identificar las necesidades existentes en la aplicación de un proceso de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, esto a efectos de crear un plan que permita cubrir cada una de las necesidades diagnosticadas.

La Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, a lo largo de su historia no cuenta ningún programa de capacitación impartido a su personal, por lo cual es necesario exponer la importancia de contar con un plan que sirva de orientación y guía para el desarrollo de sus funciones, con el fin de que el colaborador logre una correcta adaptación a las exigencias cambiantes del entorno laboral.

El proceso de capacitación va dirigido al perfeccionamiento técnico del colaborador, en aras de que el mismo se desempeñe de forma eficiente y eficaz. Por medio de la capacitación es posible adecuar el perfil del trabajador de acuerdo a los conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades requeridas.

Por otra parte, la presente investigación también procura hacer énfasis en el proceso de formación llevado a cabo en este municipio, para la cual se definió el termino formación como un proceso vinculado a los estudios o grado académico alcanzado, o bien, al aprendizaje adquirido ya sea a nivel formal o informal, con la intención que sea posible desarrollar en el ejercicio laboral.

No obstante, a diferencia del proceso de capacitación, en esta Municipalidad si existe un método establecido para facilitar la formación de su personal en este caso del área administrativa, si bien, el mismo no es del todo satisfactorio, ha sido de gran ayuda para los colaboradores cuyas condiciones socioeconómicas no les permiten sufragar el gasto que conlleva el cursar algún grado de escolaridad.

Por ende, en este escrito se mostrará de forma lógica las necesidades existentes en el personal administrativo de esta Municipalidad en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación y formación, con la finalidad de que las mismas sean analizadas y agrupadas en orden de importancia, a efectos de ser subsanadas con la implementación de este plan durante el primer semestre del 2019.

1.1.3 Problematización

En la actualidad, la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas no cuenta con un verdadero plan de capacitación para los funcionarios del área administrativa; esta situación eventualmente puede suscitar inconvenientes de gran impacto en términos laborales asociados con el problema central.

En toda organización es de vital importancia alcanzar las metas y objetivos trazados en conjunto, sin embargo, para esto es necesario entender que todo trabajador requiere ser formado y capacitado para ejercer sus funciones de forma competente y capaz de solucionar cual eventualidad del diario laboral. Por ende, es de suma importancia tomar en cuenta el potencial del colaborador para asignar puestos y explotar sus habilidades de la mejor manera.

¿Conocen los empleados del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas la necesidad de que existan procesos de capacitación y formación?

Es común que muchos colaboradores en especial aquellos que tienen un periodo corto de relación laboral con la institución se sienten fuera de contexto, siendo esto causal de deficiencia en el desempeño laboral, ya que se pueden enfrentar a situaciones de incompetencia labora, o bien, desconocimiento del proceso a realizar; esto producto de la inexistencia de un método establecido que capacite y forme a los colaboradores administrativos.

¿Es posible que el realizar procesos de capacitación y formación garantice un servicio optimizado para beneficio de la comunidad?

En toda empresa existen diferentes tipos de colaboradores. Por lo cual, lo importante es aprender a conocer las destrezas y limitaciones de cada uno para fortalecerlas y minimizarlas respectivamente, en procura que el servicio ofrecido sea idóneo y adaptable a las necesidades de una población con un nivel educativo y cultural medio como lo son en su mayoría los habitantes de la provincia de Puntarenas, producto principalmente de la falta de visión de los mismos gobernantes locales.

En razón de esto, la capacitación y formación adecuada de los funcionarios públicos en general, y en este caso propiamente los de la Municipalidad, ofrecerá garantía de satisfacción al contribuyente, lo cual beneficia directamente a la comunidad como tal, por cuanto un ciudadano valorado y atendido con esmero impacta directamente en la recaudación municipal al procurar mantenerse al día con sus obligaciones urbanas.

1.1.4 Justificación del problema

En toda organización es necesario que el recurso humano sea considerado prioritario para el cumplimiento efectivo de las funciones, situación que es de especial importancia en organizaciones cuya finalidad es la prestación de servicios urbanos a la comunidad. En este caso al ser la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, un ejecutor a escala local es fundamental que el recurso humano cumpla sus labores de forma efectiva y eficaz, para lo cual el mismo debe estar debidamente preparado, calificado y capacitado.

Una vez conocida la situación actual en términos laborales del personal administrativo de esta institución y adaptando su condición al tema a investigar, se detecta una limitación importante al no contar con un personal capacitado y formado bajo un verdadero plan que permita hacer frente a las obligaciones que demanda la atención de los 11 distritos de la provincia de Puntarenas según sus diferentes necesidades.

La importancia de diagnosticar las necesidades de capacitación y formación en el personal administrativo de la Municipalidad de Puntarenas, es medible de acuerdo al volumen de trabajo que se genera en los colaboradores de las diferentes áreas, por cuanto, este municipio debe cubrir una jurisdicción de aproximadamente 1550 km2 incluyendo los Concejos de Distrito de Monteverde, Paquera, Cóbano y Lepanto a los cuales se les brinda soporte y asesoría por parte del personal municipal del área administrativa.

El proceso de capacitación es trascendental para el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad, por cuanto, al realizar un diagnóstico sobre la necesidad de contar con un proceso tan importante, esto permitirá la implementación de un plan estructurado de forma que cada funcionario sea capaz de desenvolverse en las diversas áreas de servicio, sin limitar capacidades ni condiciones, pero realizando una estructura lógica de capacitación por puesto de trabajo.

En la realidad actual de este Gobierno Local, el proceso de capacitación es inexistente para el personal del área administrativa, es decir, el desarrollo de las

funciones de cada servidor se basa en sus conocimientos intelectuales aplicados de forma empírica. En el caso del proceso de formación que facilita este municipio a sus colaboradores de igual forma es limitado, ya que su ejecución no se cumple cabalmente de acuerdo con lo normativa que lo estipula como en este caso es la Convención Colectiva de los Trabajadores.

Por tanto, la aplicación correcta de estos procesos de forma simultánea fortalecerá de gran forma la prestación del servicio municipal, por cuanto, un funcionario capacitado y formado con las condiciones idóneas es garantía de eficiencia y eficacia en su labor diaria, misma que de ser efectiva influye directamente en la recaudación municipal, ya que es el área administrativa la encargada de fiscalizar el cumplimento de las metas y objetivos en términos macro de la organización.

Por otro lado, todo proceso de capacitación y formación implica un antes, un durante y un después. La información recabada de la presente investigación debe ser evaluada con la finalidad de poder valorar su oportuna aplicación en procura de garantizar una la confiabilidad del servicio ofrecido a la comunidad al contar con un personal administrativo capaz mantener el ejercicio de sus funciones de forma íntegra y responsable.

En síntesis, diagnosticar las necesidades de capacitación y formación de los empleados de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas para la creación de un plan bianual; permitirá comprobar, además, si la labor desempeñada actualmente por los trabajadores con base en su método actual es suficiente, o bien,

mostrará la necesidad inminente de regular mediante un plan la ejecución de los procesos de capacitación y formación del personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué es importante que se implemente un plan de capacitación eficiente derivado de un diagnóstico de necesidades para el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas en el II semestre del 2019?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas para la creación de un plan aplicable en el segundo semestre del 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de capacitación (DNC) a los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.
- Identificar las principales necesidades de capacitación que poseen los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.
- Clasificar las necesidades de capacitación según los resultados de la investigación.

- Crear un plan de capacitación para el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas aplicable en el segundo semestre del 2019.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La investigación abarca el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, donde investigará como los procesos de capacitación y formación de los funcionarios influye en el desempeño laboral.

Se pretende suministrar a la Municipalidad de Puntarenas los resultados de la investigación, con el objetivo que esta institución implemente la aplicación de este plan en su personal en procura de mejorar la calidad de su gestión ante la comunidad Puntarenense, así como las ventajas y beneficios que traerá la investigación, cumpliendo a cabalidad con los objetivos establecidos.

1.4.2. Limitaciones

La principal limitación es la falta de disponibilidad del personal del departamento de Recursos Humanos de esta institución para facilitar la información que contribuya al desarrollo de la investigación.

Por otra parte, en toda organización de ejercicio público se labora con jornada continua, por ende, resulta difícil realizar las entrevistas en horas hábiles, por cuanto, cada colaborador estará desempeñando su labor cotidiana.

La información recabada en las diferentes dependencias, específicamente documentos de índole oficial tales como: Código Municipal, Reglamento Interior de Trabajo, Convención Colectiva de los Trabajadores y Reglamentos o Manuales diversos, en su mayoría se encuentran en condiciones poco legibles debido a su antigüedad, esto en caso de no poseerlos digitalmente.

Por otra parte, existen casos en los que los documentos referenciados se encuentran en obsolescencia, por cuanto, han perdido su vigencia y la administración municipal no ha procedido de forma oportuna a realizar el proceso de actualización. Por lo cual, esto limita la veracidad de la información y obliga a buscar otras alternativas para lograr la recopilación de datos certeros.

1.4.3 Aporte del investigador

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un estudio sobre los procesos de capacitación y formación de personal, cómo estos influyen en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa de esta institución.

Según el diagnóstico de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se podrán desarrollar cambios significativos en donde se permita mejorar el conocimiento y desempeño de los colaboradores, para el óptimo cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.4.4 Delimitación espacial

La investigación se realizará en el Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

1.4.5 Delimitación temporal

El estudio se realizará durante el segundo semestre del año 2019.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la organización

2.1.1.1 Misión de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

Ser un municipio destinado a mejorar la calidad de vida de los habitantes, realizando un proceso de fortalecimiento organizacional de manera que desarrolle su capacidad de gestionar servicios de calidad para la comunidad (Pagina web Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, 2009).

2.1.1.2 Visión de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

Lograr el bienestar del Cantón, incentivando el desarrollo económico, social, político y cultural, organizando y estimulando la producción, por medio de la concientización a la población de la importancia de los servicios recibidos por parte de la Municipalidad (Pagina web Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, 2009).

2.1.1.3 Valores

En la página web oficial de recuperado de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas (www.puntarenas.go.cr) se puede visualizar que los valores de esta institución son los siguientes:

- Responsabilidad

- Servicio
- Compromiso y Entrega
- Ética
- Confianza
- Humanismo
- Innovación y Apertura
- Integridad
- Trabajo en equipo

2.1.1.5 Políticas Institucionales

La Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas cuenta con las siguientes políticas que fueron elaborados con base en el Plan de Desarrollo Humano Local de la institución, periodo 2010-2020, en fecha 23 de septiembre del 2015.

- Desarrollo vial del cantón de Puntarenas. Coordinación interinstitucional en tema de infraestructura vial.
- Elaboración de Planes Reguladores en localidades que no cuentan con los mismos, además promoción de acciones que faculten a la población mayor aprovechamiento de desechos sólidos y líquidos. Desarrollo de la localidad se de en equilibrio con el medio ambiente.

- Desarrollo de proyectos sobre la base de la Planificación Estratégica. Incentivo de acciones, capacitaciones y evaluaciones a distintas áreas municipales. Promover vínculos institucionales que permitan el mejoramiento de la gestión municipal.

- Regulación de desarrollo urbano y costero del cantón de Puntarenas. Accesibilidad para todas las personas habitantes y visitantes del cantón de Puntarenas.

- Establecimiento de condiciones que contribuyan al desarrollo personal y empresarial del cantón. Atracción de inversiones para el desarrollo socio cultural del cantón. Desarrollo de proyectos en pro de diversos grupos poblacionales puntarenenses. Fomento de la participación ciudadana en acciones municipales y comunales.

- Desarrollo económico en Puntarenas en armonía con principios y valores del Plan Estratégico Municipal.

- Mejoramiento continuo de la eficiencia municipal en la prestación de servicios públicos. Coordinación constante con instituciones puntarenenses que permita incentivar acciones en pro de la comunidad. Fortalecimiento de la Gestión Municipal.

2.1.1.6 Plan de Desarrollo Municipal

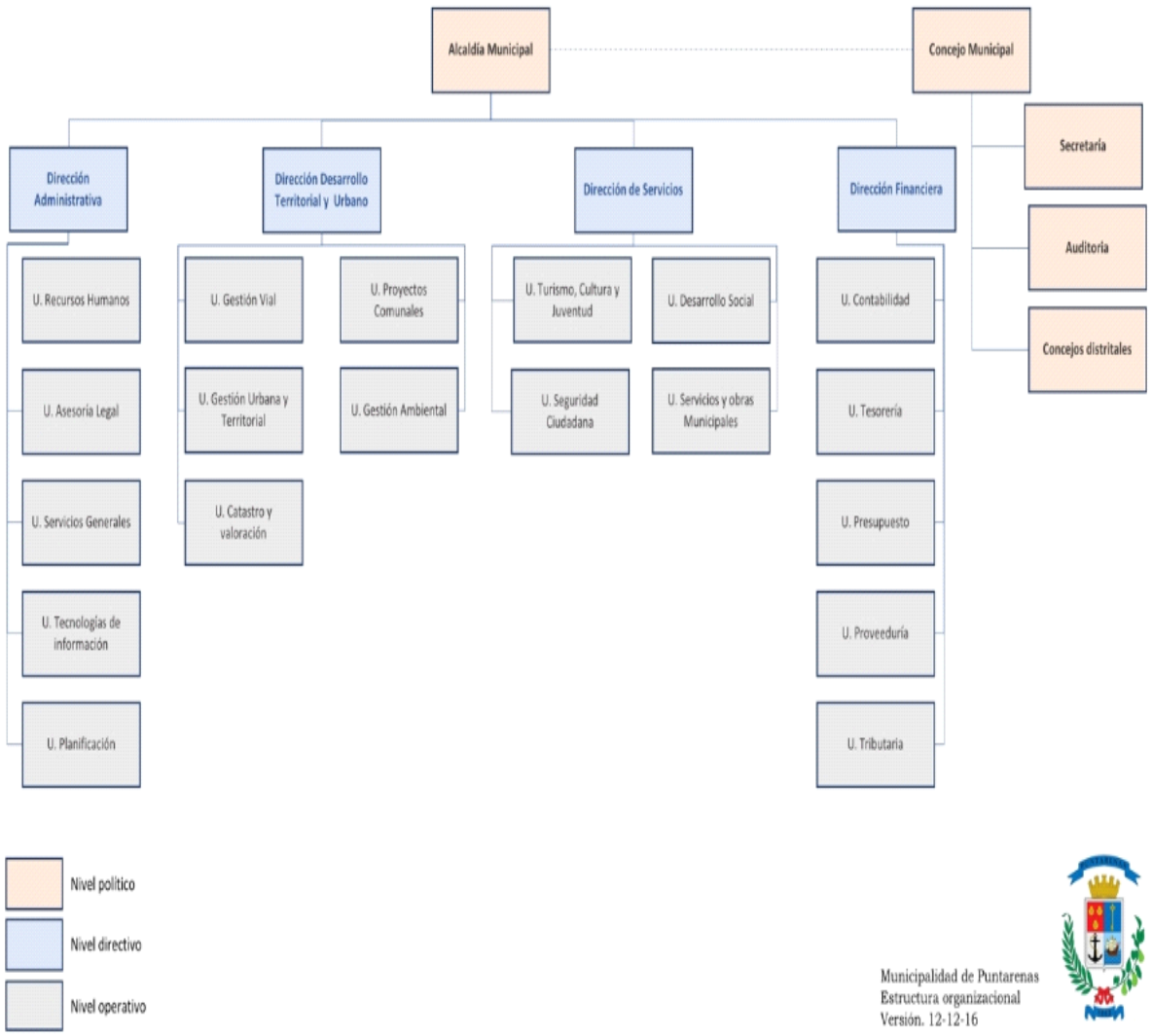
Cuadro 1. Plan de Desarrollo Municipal

Nombre del área estratégica	Objetivo (s) estratégico (s) del área
1. Infraestructura	Mejorar la infraestructura del cantón de Puntarenas con lo que se optimice la calidad de vida y el desarrollo humano de sus habitantes de manera sostenible.
2. Desarrollo Económico Sostenible	Estimular la diversificación productiva con equidad de género del cantón de Puntarenas en armonía con el medio ambiente, que se traduzca en más y mejores fuentes de empleo e ingresos económicos para sus habitantes.
3. Desarrollo Social	Fomentar la promoción de la salud de la población puntarenense para mejorar su calidad de vida.
4. Servicios Públicos	Fortalecer las institucionales públicas para que presten sus servicios de manera eficiente y eficaz en el cantón, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población puntarenense.
5. Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	Promover acciones amigables con el ambiente que procuren la protección y uso adecuado de los recursos naturales para el beneficio de todas las y los habitantes del cantón de Puntarenas.
6. Seguridad Social	Mejorar la calidad de vida de los puntarenenses con el fortalecimiento de procesos y servicios de seguridad que promuevan la participación común en la mitigación del riesgo.
7. Educación	Mejorar la calidad de la educación para brindar mayores y mejores servicios a la población del cantón.

Fuente: Elaboración propia. Documento facilitado por la Alcaldía Municipal.

2.1.1.8 Organigrama de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

Imagen 1. Organigrama de la Institución



Fuente: Pagina web (www.puntarenas.go.cr).

2.1.2 Reseña histórica

La provincia de Puntarenas estuvo habitada desde tiempos precolombinos, por indígenas chorotegas de cultura mesoamericana, en el noroeste, y por sociedades autóctonas de cultura del Área Intermedia, principalmente en el Pacífico

Sur, es la sexta provincia de Costa Rica, abarca la mayor parte del Pacifico. Limita con las provincias de Alajuela, Guanacaste, San José, Limón. Según el censo del año 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, determina que la población total de la provincia de Puntarenas era de 410.929 habitantes.

También es el único municipio del país cuyo territorio se encuentra seccionado por un golfo, en este caso el Golfo de Nicoya, y es uno de los pocos con microclimas tan dispares como los que se dan a la orilla del mar y Monteverde.

El Cantón de Puntarenas es el Primero de la Provincia de Puntarenas y posee un área de 1.842.33 kilómetros cuadrados, ubicado en coordenadas geográficas: 09°56'55" latitud norte y 84° 58'24" latitud oeste. Limita al este con los cantones de San Ramón, Montes de Oro y Esparza, al oeste con los cantones de Nandayure y Abangares, al norte con los cantones de Abangares y San Ramón, al sudeste con el Golfo de Nicoya, y al sur con el Océano Pacífico.

La Municipalidad de Puntarenas inició sus trabajos desde el momento mismo de la declaratoria del cantonato (1848), diez años antes de la declaratoria oficial de ciudad. Las primeras corporaciones municipales debieron enfrentar un gran problema: la poca población autóctona capacitada para desempeñarse en puestos de responsabilidad; los moradores apenas poseían conocimientos básicos. En vista de esto, no resulta extraña la presencia de colaboradores municipales de origen extranjero, tal es el caso del General cañas, oriundo de El Salvador, quien se desempeñó como Gobernador de la Comarca.

Puntarenas es uno de los Municipios más poblados de Costa Rica, y la ciudad cabecera comparte el territorio con otras poblaciones como Barranca (la más grande), El Roble, Chacarita e incluso Esparza. Esto ha dado lugar al concepto de La Gran Puntarenas, que es una versión costera de la Gran Área Metropolitana.

La fecha más antigua en que aparece el nombre de Puntarenas, es en un documento de los Archivos Nacionales de 13 de febrero de 1720, que hace mención a la llegada del pirata John Clipperton a esa zona, indicando que se vio una vela de embarcación pequeña en la Punta de Arena.

Con las ordenanzas municipales emitidas en 1862 y 1867, se intenta ordenar el sistema municipal, permitiendo que los cantones menores nombren un representante al Consejo Municipal Provincial y que además formen un cabildo conformado por tres miembros y presidido por un eje político nombrado por el presidente de la República, siendo la primera autoridad del Cantón, según las ordenanzas.

A Puntarenas, las ordenanzas le reconocen la denominación dada en 1848 de COMARCA, no obstante, se le atribuyen todas las disposiciones que rigen para las provincias y sus municipios, es decir, la Comarca de Puntarenas comenzó a tener el “status” del resto de las Provincias del país.

Mientras las cinco provincias y la comarca de Puntarenas tenían municipalidad, los cantones menores, sólo pudieron restablecer el municipio a partir de 1876, pero con una autonomía sumamente debilitada y en relaciones de subordinación con respecto al Poder Central. Entre los años 1857 y 1876, por

decreto emitido por don Juan Mora Porras, los municipios residían en las cabeceras de las provincias y que, a partir de las ordenanzas municipales de 1862, el régimen municipal había sido claramente debilitado en su autonomía y administración.

Por el contrario, sólo la Comarca de Puntarenas se fortaleció y estableció su ayuntamiento. No es sino, hasta 1882, que una variación en la Constitución estableció que “habrá en la cabecera de cada cantón una municipalidad con las atribuciones que le asigne la ley”. Es hasta junio de 1909 que prevalece el nombre de Comarca para referirse a la región y se cambia por Provincia.

La Comarca de Puntarenas pasó a estar formada por la Ciudad de Puntarenas con sus dos distritos: la Ciudad de Esparza y otro integrado por los pueblos de Golfo Dulce, Térraba y Boruca. Éstos últimos, se incorporaron junto con Buenos aires a la dependencia administrativa de Golfo Dulce, pero son segregados de ésta (Golfo Dulce) en 1902 para integrarse al Cantón de Puntarenas. (www.puntarenas.go.cr)

2.1.2 Imágenes de Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

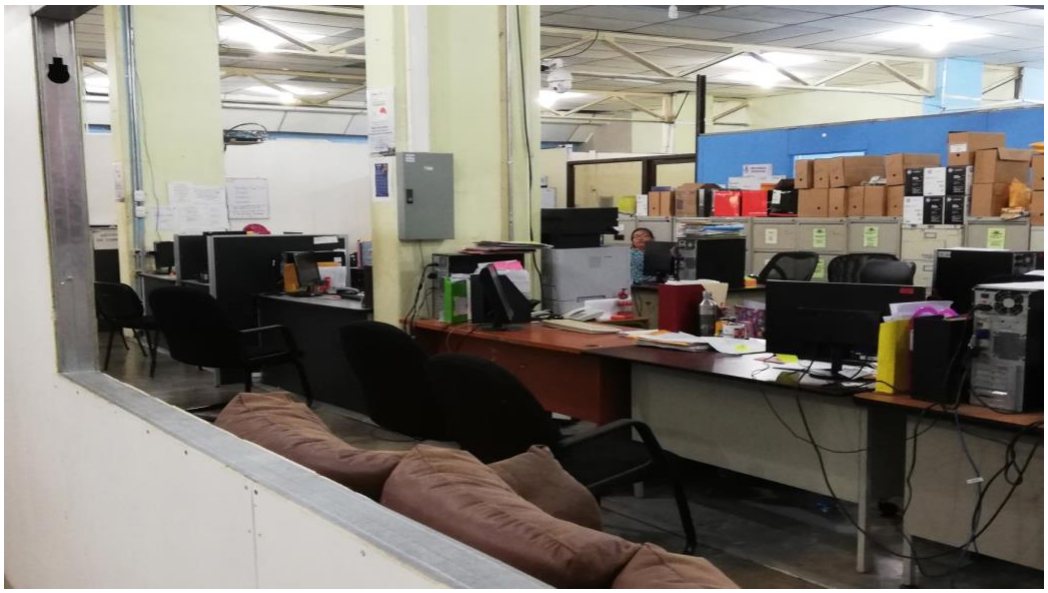
Imagen 2. Entrada a las oficinas

Fuente: Elaboración propia, 22 de febrero 2019.

Imagen 3. Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración propia, 22 de febrero 2019.

Imagen 4. Plataforma de servicios



Fuente: Elaboración propia, 22 de febrero 2019.

Imagen 5. Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 22 de febrero 2019.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1. Administración

La administración es un proceso que existe desde épocas primitivas, a lo largo de la historia las personas han tenido a necesidad de trabajar en busca de sus alimentos y medios de subsistencia personal, producto de las limitaciones de la época, fue la agricultura la principal herramienta para desempeñarse laboralmente y con esto conseguir sobrevivir ante la necesidad inminente. Estas necesidades son las que ocasionaron que grupos específicos de personas se lograran reunir o agrupar en busca de lograr un objetivo en común.

En la actualidad se ha catalogado el proceso de administrar con un fin únicamente organizacional, dejando de lado que este es un acto realizado por todo ser humano en su vida cotidiana en los diferentes grupos a los que pertenece ya sea familia o grupos de carácter social. Además, con el paso de los años y con esto los procesos de modernización a los que es sometida toda la humanidad, se amplía el concepto de administración desde perspectivas diferentes producto de estudios más detallados.

La administración “Se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Por esto se dice que los directores de una organización deben ser buenos administradores, ya que deben buscar las mejores formas para que los recursos se orienten a los resultados requeridos”. (Flores, 2014, p. 03).

En esta época, la administración es fundamental para un correcto funcionamiento de cualquier organización, al reconocer que el ser humano es un recurso básico con el que todo grupo cuenta, esto permite explicar la existencia de una administración específica o especializada en el conjunto determinado. Si bien es cierto, cada ser humano posee características emocionales, intelectuales y físicas distintas, su intercalación es necesaria para lograr consensos y con esto alcanzar metas conjuntas.

Una de las pretensiones principales de todo tipo de agrupación a través de la administración es lograr la calidad y productividad, además emplear de forma eficiente los procesos administrativos con el fin de que estos contribuyan a la implementación de métodos acertados de administrar, ya sea el tiempo, ingresos o egresos económicos, artículos físicos de índole cotidiano, entre otros.

2.2.2 Proceso administrativo

Al administrar es necesario seguir la guía que establece el proceso administrativo, ya que este permite desarrollar de forma ordenada una serie de etapas necesarias para brindar la solución a un problema específico. En el proceso administrativo se debe contemplar aspectos de índole tanto organizacional, como individual.

Este proceso es el otorga mayor facilidad y orientación al momento de desarrollar o requerir la incursión de un sistema que permita discernir entre las

búsquedas de soluciones a necesidades reales, o bien asuntos de mediana importancia

De acuerdo a la teoría de Münch (2014) en su libro Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, el proceso administrativo consta de las siguientes de cinco etapas:

Imagen 6. Proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia. Münch (2014, p 24).

2.2.2.1 Planeación

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. La planeación define el rumbo de la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y la visión organizacional. Además, la planeación reduce el mínimo de amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten las fortalezas.

La planeación se desarrolla mediante tres fases las cuales se especifican de la siguiente manera:

Imagen 7. Fases de la planeación

Fuente: Elaboración propia. Münch (2014, p 37)

2.2.2.2 Organización

La organización consiste en diseñar y determinar las estructuras, métodos, procesos y procedimientos que permitan facilitar el desempeño de las labores. Por medio de esta fase se logra simplificar y optimizar el trabajo a realizar o realizado, además, el término organizar en todo su contexto indica que debe pensar en cada detalle necesario para un correcto desarrollo para un fin determinado.

"El propósito de la organización es simplificar y coordinar funciones y recursos. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes". (Münch, 2014, p.5).

Según Münch (2014) El proceso de la organización se divide en dos etapas:

- División de trabajo
- Coordinación

2.2.2.3 Integración

Esta fase consiste en facilitar a determinada organización los recursos necesarios que se utilizarán para ejecutar los proyectos a desarrollar con el fin de lograr eficiencia y calidad en los mismos. En la integración es necesario tener en cuenta que los recursos a utilizar pueden ser de características variadas o diversas tales como: materiales, humanas, tecnológicos o financieros en procura de mantener un equilibrio y fluidez en el desarrollo del proceso y que este mantenga un avance constante de forma positiva.

Münch (2014) señala que la integración “es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (p.85).

La integración comprende las siguientes cinco etapas:

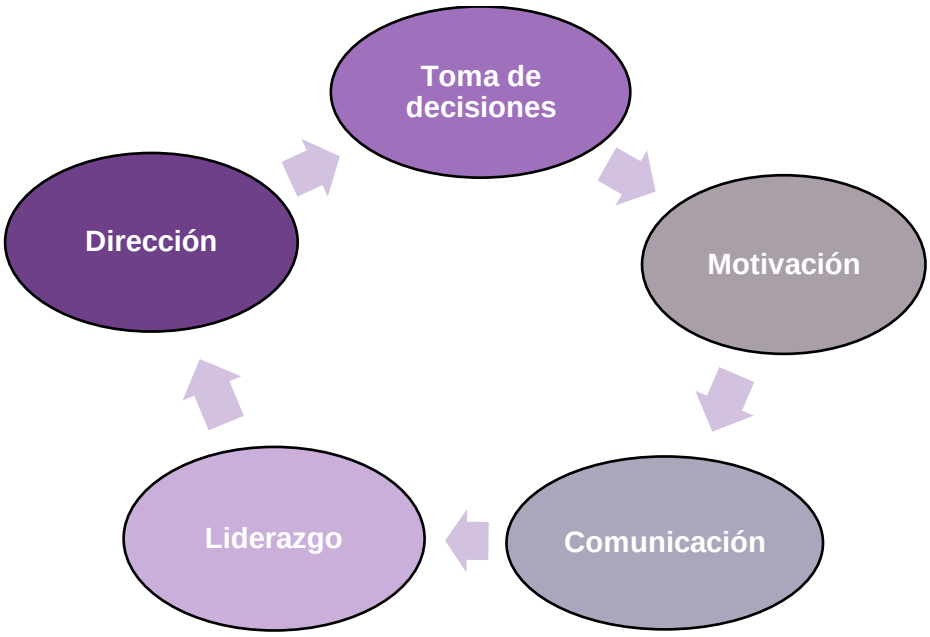
- Definición de las necesidades y requerimientos de los recursos.
- Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- Determinación de fuentes de abastecimiento.
- Elección del proveedor más confiable.
- Selección, adquisición y asignación de recursos.

2.2.2.4 Dirección

De acuerdo a Münch (2014), “La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (p. 101)

La dirección comprende diversas etapas de especial importancia, por cuanto, es en esta donde se desarrolla todo lo planeado y posteriormente se ejecutan los planes propuestos. En este proceso es necesario el desarrollo del liderazgo, ya que para dirigir un conjunto de actividades o proyectos se requiere de persona con capacidad de persuasión, don de mando y cualidad de liderar grupos determinados como organizaciones o grupos sociales.

Imagen 8. Procesos de dirección



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Münch (2014, p. 101)

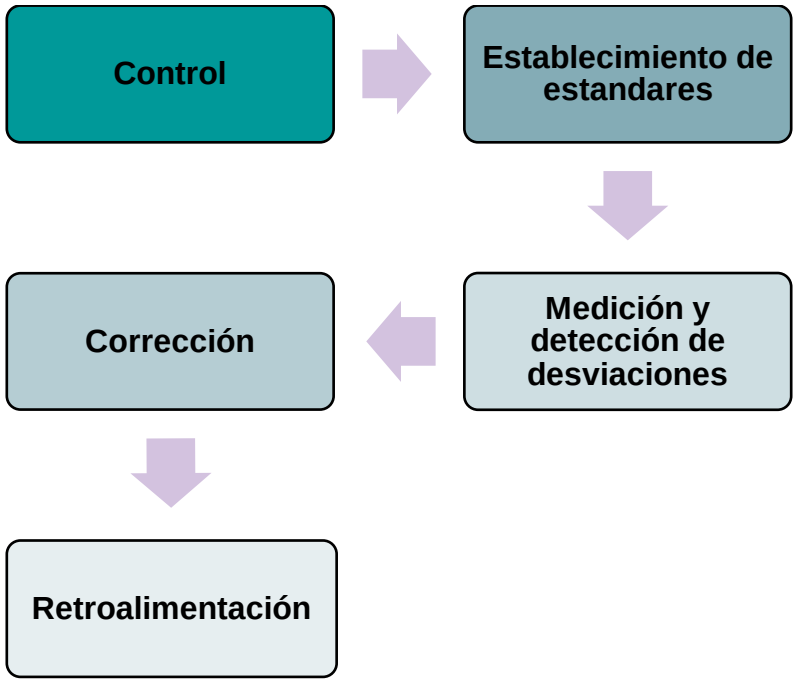
2.2.2.5 Control

Según Münch (2014), “La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”. (p. 121).

Este proceso debe realizarse de forma continua y constante, esto en procura de depurar cualquier eventualidad negativa que se pueda suscitar de forma simultánea conforme vaya avanzando un proceso y evitar posibles errores que repercutan en el logro del fin determinado. Según Louffat, (2015) “el control debe

realizarse no solo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas" (p. 300).

Imagen 9. Procesos del control



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Münch (2014, p. 121)

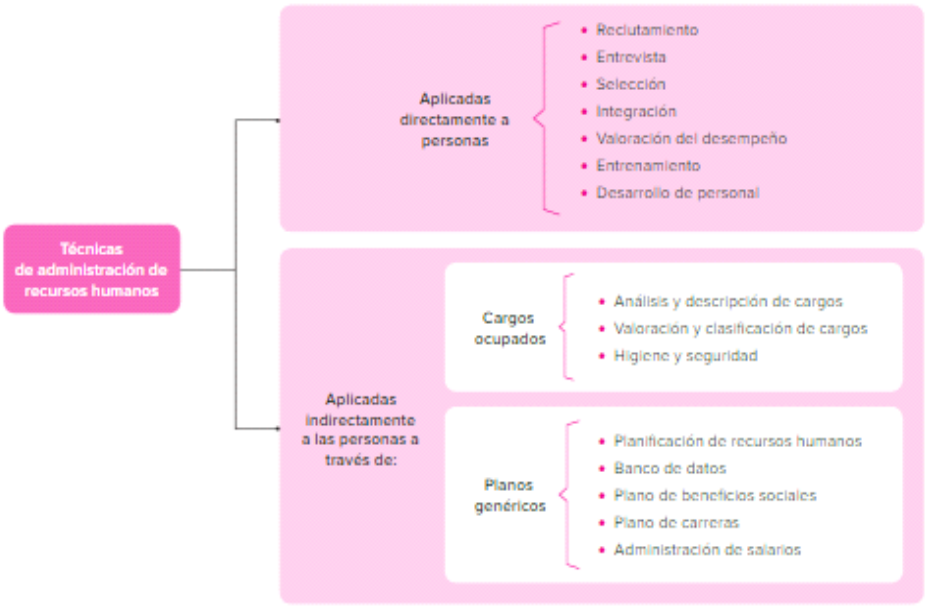
2.2.4 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos encierra las partes más importantes de la organización, ya que este concepto también es utilizado para contemplar áreas como la gestión del talento humano, los procesos de reclutamiento y selección, los procesos de inducción, el fortalecimiento del clima organizacional, el análisis organizacional desde todas las perspectivas posibles, entre otros. Según Dessler

(2017). “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad”. (p.105).

De igual forma este término comprende una amplia variedad de actividades orientadas al desarrollo organizacional de la empresa, sin embargo, en primera instancia la compañía debe realizar el análisis interno y este proceso le permitirá atender las solicitudes de los colaboradores y así promover un mejor ambiente laboral que repercuta en el desempeño de las funciones. Para Chiavenato (2017, p. 97) esta administración se aplica de forma directa e indirectamente a las personas de acuerdo a las siguientes técnicas de aplicación.

Imagen 10. Técnicas de administración de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia. Chiavenato (2017, p. 97)

2.2.5 Reclutamiento y selección de personal

Este es el proceso mediante el cual las empresas realizan la contratación del personal idóneo para ocupar determinado puesto. El proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia, ya que será a partir del mismo que se seleccionen los empleados que trabajaran para la compañía, además debe ser contemplado dentro del plan estratégico de la organización en aras de cumplir con los objetivos institucionales. Primero se debe conocer cuáles son las necesidades, posteriormente realizar el reclutamiento y por último incorporar a los nuevos empleados.

La realización de este proceso corresponde al departamento de Recursos Humanos o bien a una consultora contratada en un caso específico. Según el tipo de organización ya sea gubernamental o privada el reclutamiento y selección puede variar en cuanto a su aplicación, ya que existen diferentes normativas que regulan a las organizaciones de acuerdo a su condición.

2.2.5.1 Reclutamiento

"El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo". (Ruiz, Gago, García y López, 2016, p.44).

El reclutamiento se realiza desde dos perspectivas específicas: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

2.2.5.2 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno consiste en la captación de empleados que ya forman parte de la planilla de la empresa, mismo con el que se pretende ocupar las plazas que se encuentran vacantes, es decir, se puede valorar como una posibilidad de surgir laboralmente, ya que la aspiración generalmente es a una plaza de mayor rango, siempre que se cumpla con los requisitos que estable el puesto a desempeñar.

Chiavenato (2017) indica “el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el re acomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)”. (p.133)

Entre los puntos favorables del reclutamiento interno está que el empleador conoce de previo al empleado, y viceversa, por lo cual el proceso de adaptación es mucho más sencillo y confiable. Aunado a esto, el proceso interno generalmente se genera con mayor es más rapidez y agilidad, por cuanto existe una mayor facilidad en las intervenciones que corresponden a cada una de las partes involucradas.

2.2.5.3 Reclutamiento externo

Este proceso contrario al reclutamiento interno, consiste en la captación de personas que no poseen una relación laboral con la empresa, es decir, se considera reclutamiento externo cuando la exista una plaza vacante y la compañía desea que sea ocupada por personas ajenas. Este proceso conlleva mayor tiempo de divulgación y aplicación, de igual forma su costo económico es más elevado para la empresa.

Por otra parte, un punto de principal repercusión es que esto puede generar desmotivación en los empleados antiguos de la organización, ya que queda en manifiesto que se limitan las opciones a ascenso mediante procesos internos.

Una de las principales desventajas del proceso de reclutamiento externo es que “En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso”. (Chiavenato 2017, p. 139).

Sin embargo, es importante tener en consideración que al contratar una persona nueva en la compañía se podría obtener conocimientos nuevos y modernos, ya que este personal previo a ser contratado deberá ser sometido al análisis del departamento de Recursos Humanos y se identificaran los posibles aportes que pueda realizar en una futura relación laboral.

2.2.5.4 Reclutamiento mixto

Este comprende los dos procesos de reclutamiento anteriores en donde ambos se unen para identificar a la persona idónea para el puesto. El reclutamiento mixto es cuando “de preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal. Es un proceso desgastante para la empresa, ya que se deben aplicar dos métodos de forma simultánea. (Münch 2014, p. 86).

2.2.5.5 Selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son procesos continuos. El primero consiste en aplicar los métodos correctos para atraer a las personas para los puestos disponibles mientas que la selección del personal consiste en la escogencia final del empleado a contratar, luego de haber sido sometido al análisis correspondiente. Münch (2014) afirma que:

“La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía para el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- Recepción preliminar de candidatos. Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.

- Elaboración de solicitud de empleo. Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.

- Entrevista previa. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.

- Aplicación de pruebas de conocimientos. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.

- Entrevista profunda. Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.

- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad. Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.

- Entrevista de selección. Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.

- Encuesta socioeconómica. Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.

- Examen médico. Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.

• Contratación. Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.

• Inducción. Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

2.2.6 Capacitación

Existen diversas definiciones de capacitación, ya que muchos autores han escrito y profundizado sobre este tema. “La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinado trabajo o tarea. Es una educación especializada que incluye desde la adquisición de habilidad motora hasta conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a situaciones”. (Chiavenato 2017, p. 331).

Por otra parte “Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. La capacitación se puede llevar a cabo pidiéndole al empleado en activo que explique al recién contratado cómo es el puesto de trabajo, o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet”. (Dessler 2017, p. 154).

La capacitación por lo general es un proceso no muy extenso, ya que habitualmente se capacita a una persona con el fin de fortalecer su capacidad de realizar un trabajo o tarea de forma idónea, para lo cual es necesario facilitar al

empleado las herramientas o insumos necesarios para la ejecución de la misma. Por medio de la capacitación se pretende que los colaboradores desarrollen todas sus capacidades reprimidas por diferentes motivos del diario laboral, o bien que exploten el conocimiento que poseen mediante un enriquecimiento intelectual ofrecido mediante al acto de capacitar.

Dessler (2015) describe el proceso de capacitación y desarrollo mediante los siguientes cinco pasos:

1. Diagnóstico de necesidades

    - Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
    - Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos.
    - Establecer objetivos de capacitación.

2. Diseño educativo

    - Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizarlos en un plan de estudios.
    - Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

- Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como [posiblemente] muchos auto exámenes cortos).

3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones fina-les sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea aplicable, utilizar un taller para “capacitar al capacitador” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación e implementar el programa de capacitación.

5. Evaluación

- Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

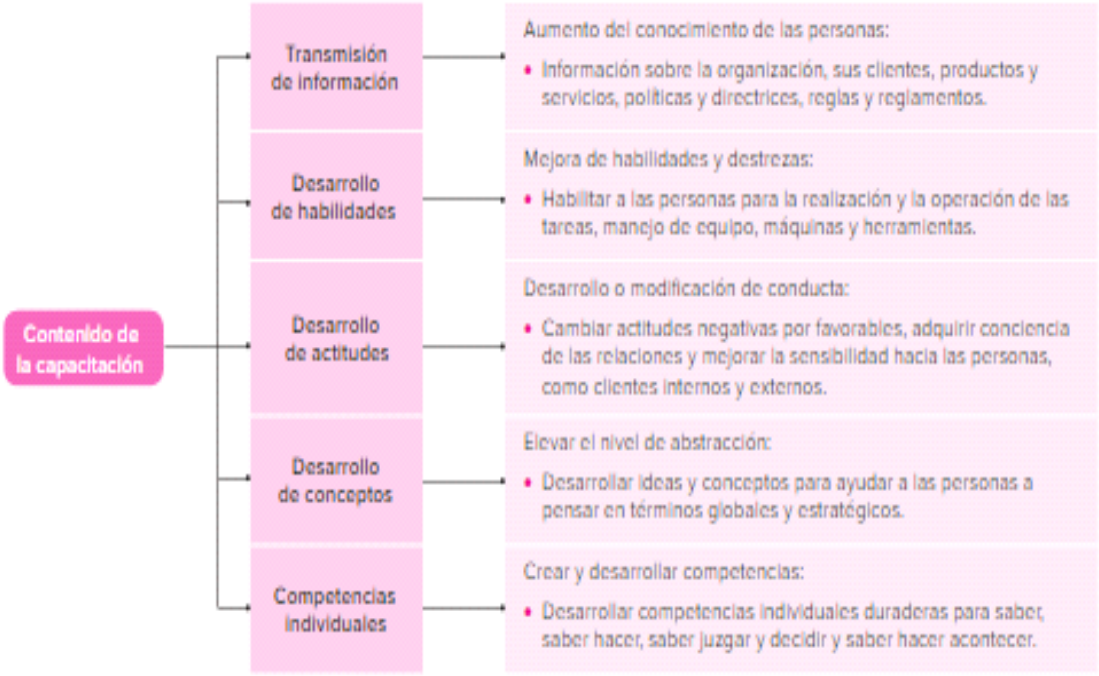
2.2.6.1 Contenido de la capacitación

Los contenidos son fundamentales para que los procesos de capacitación sean efectivos y se emplean a satisfacción según la necesidad de la organización, estos deben ser supervisados de forma constante por la persona encargada de la misma. Existen diferentes tipos de capacitación, en el caso de la capacitación

interna se considera que lo ideal para aplicar los contenidos de capacitación es segregar grupos de cantidades medias para mayor facilidad de entendimiento.

Por otro lado, en cuanto a la capacitación externa a personas que desean tener algún nexo futuro con la misma, lo ideal es impartir el contenido según la actualidad de la población, es decir, cada mensaje debe ir de acuerdo al interés de los participantes, ya que estos aún no poseen un ligamen con la misma.

Imagen 11. Contenido de capacitación



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2017, p. 331)

2.2.6.2 Transmisión de la información

Según Chiavenato (2017) “Es un cuerpo de conocimientos indispensable para que los capacitados sepan que hacer, como, cuando y donde. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos en la medida en que los trabajadores progresen en la empresa” (p. 331).

2.2.6.3 Desarrollo de actitudes

El desarrollo de las actitudes pretende transformar los aspectos negativos de un colaborador y convertir esto en fortalezas futuras en el desempeño de las labores. Además, lejos de modificar la personalidad de un empleado, esto permite

desarrolla su conducta antes las diferentes circunstancias cotidianas en el ámbito laboral. Chiavenato (2017) “Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios” (p. 331).

Las actitudes en ocasiones están ligadas a la normativa que establecen las diferentes compañías u organizaciones, ya que estas tienen estipulados ciertos tipos de actitudes con las que tiene que contar el colaborador, por ejemplo: en caso de atender una plataforma de servicios, realizar el servicio de recolección de residuos a la comunidad, o bien, realizar proyectos de obra civil, es necesario contar con empatía, disposición, don de servicio y demás actitudes en pro de garantizar un servicio eficiente y eficaz que beneficie de forma directa a las diferentes comunidades de la provincia.

2.2.6.4 Desarrollo de habilidades

Todo ser humano posee habilidades y destrezas diferentes, sin embargo, es labor de la compañía, especialmente del área de Recursos Humanos, identificar las habilidades de cada colaborador para posteriormente asignar funciones en la que pueda desarrollar las mismas en todas sus partes. Los colaboradores que se desempeñen en puestos cuyas características sean afines a sus habilidades ya sea intelectuales, didácticas o motoras, permiten a la organización optimizar la calidad de su servicio, y con esto garantizar que el contribuyente obtenga un servicio completamente satisfactorio.

2.2.7 Desarrollo

De acuerdo a Werther, Davis, Guzmán (2014) “se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les ofrece la preparación que les servirá en el futuro” (p. 182).

Cuadro 2. Diferencias entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	**Desarrollo**
Responde a	**Como hacer**	**Que hacer, qué dirigir**
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores.
Plazo	Corto plazo.	Mediano y largo plazo.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: Elaboración propia. Werther, Davis, Guzmán (2014, p. 182)

2.2.8 Clima organizacional

El clima organizacional se caracteriza cuando las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Esto parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

2.2.9 Gestión del talento humano

La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. Según Chiavenato (2017) los seis procesos del talento humano son:

1. **Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas (psicólogos, sociólogos).

2. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? Procesos utilizados para incentivar a las personas y

satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en capacitación de vida).

6. **Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (auxiliares de personal, analistas de disciplina).

2.2.10 Ciclo de la capacitación

La capacitación en la actualidad es un proceso que demanda un gran esfuerzo económico y social en las organizaciones, por lo cual al emplearlo la intención es que su ejecución se lo más eficiente posible para que los colaboradores

a la postre desarrollen sus funciones con la capacidad técnica e intelectual que les fue estimulada por medio de los procesos de capacitación empleados.

No obstante, para que todo proyecto sea exitoso se debe establecer pasos a seguir con un orden lógico de cumplimiento. Para esto existe el ciclo de capacitación, compuesto por cuatro fases.

De acuerdo a la teoría de Chiavenato (2017), el ciclo de capacitación es el siguiente:

Imagen 12. Ciclo de capacitación

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2017, p. 333)

2.2.10.1 Análisis de necesidades

Este es un proceso que se debe realizar paulatinamente, ya que de esto depende el éxito de la capacitación realizada, es necesario determinar las falencias o puntos débiles en el desempeño laboral de los funcionarios, sin embargo, este proceso se realiza mediante una comparación de la actualidad empresarial contra las aspiraciones futuras que tiene la organización.

El análisis estratégico de las necesidades también permite que la empresa pueda medir la necesidad de creación de nuevos puestos, modificación de tareas según el puesto, traslado de personal de acuerdo a sus capacidades, entre otros, siempre con el fin de realizar un equilibrio entre las funciones ya determinadas y las condiciones de la persona que las realiza, ya que un colaborar motivado rinde en mayor medida.

Aunado a esto, Dessler (2015) afirma que para realizar un análisis de necesidades de capacitación se debe considerar los siguientes puntos:

- Evaluación del desempeño
- Observaciones
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados

- Reorganización de trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis del puesto o perfil del puesto
- Informes periódicos

Werther, Davis, Guzmán (2014) “la evaluación de las necesidades de capacitación dirige a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo que requieren alcanzar tanto el trabajador como un grupo de ellos”.

2.2.10.2 Planes de capacitación

Previo a establecer un plan de capacitación es importante identificar el objetivo general del proceso de capacitación que se va a realizar, por cuanto este será el punto que se pretende alcanzar con la aplicación del mismo. Posterior a esto, se analizará los factores que inciden directamente con su implementación, tales como: el método de aplicación (presencial o virtual), las herramientas, insumos o suministros necesarios, la forma de aplicación sea esta grupal o individual, el horario y espacio donde realizará, entre otros.

En razón de que los puntos a considerar son varios, es importante que la organización contemple los procesos de capacitación una vez se inicie el vínculo laborar con el trabajador, es decir, en el momento en que el empleado recibe el proceso de inducción se le debe indicar que será sometido a un proceso primero de análisis de necesidades como parte de un grupo y en lo sucesivo se le capacitará de acuerdo a las competencias de su cargo.

Según Chiavenato (2017) para desarrollar un plan de capacitación exitoso, existen diferentes técnicas que deben ser consideradas, entre las cuales están:

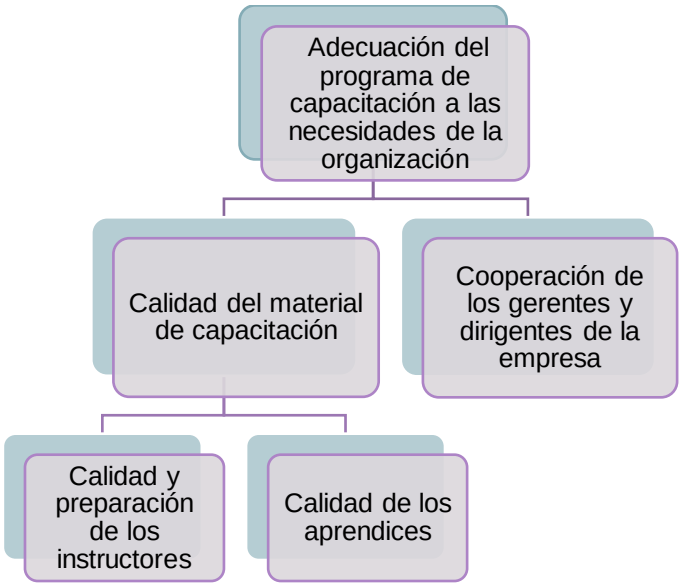
- Técnicas de capacitación orientadas al contenido: Puede ser llamada la técnica de auto instrucción ya que el colaborador debe llevar un proceso de lectura e instrucción programada.
- Técnicas de capacitación orientadas al proceso: En esta técnica se da el desarrollo de habilidades interpersonales en donde se busca tener interacción con actitudes, habilidades y relaciones humanas para el caso de futuros líderes en la organización.
- Técnicas mixtas de capacitación: Se da la transmisión de la información

2.2.10.3 Ejecución de la capacitación

Esta es la tercera fase del proceso, se realiza una vez concluido el diagnostico de las necesidades y elaborado el plan de capacitación. La ejecución de la capacitación se desarrolla entre las partes teniendo en consideración puntos importantes como, conocer los atestados o conocimiento del capacitador, ya que de esto depende que el proceso de capacitación sea exitoso.

Chiavenato (2017,) afirma que la ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

Imagen 13. Factores de la ejecución de la capacitación



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2017)

2.2.10.4 Evaluación de los resultados de capacitación

Esta es la etapa final del proceso de capacitación, por ende, una de las de mayor importancia. La evaluación debe ser realizada siguiente el orden que se estableció previamente, es decir, en la fase inicial de diagnóstico de necesidades, se proponen estrategias para solucionar las falencias existentes, posteriormente se desarrolla el plan para poner en práctica dichas estrategias, una vez realizado esto, se ejecutan los indicadores de acción propuestos en el plan y finalmente en este proceso se evalúa si todo lo anterior cumplió con el objetivo inicial de la capacitación realizada.

Aunado a esto, es importante identificar si el resultado de la capacitación es congruente con las metas de la empresa. En caso de no ser así, la capacitación no

alcanzo el éxito esperado, por lo cual esta evaluación debe medir si existieron variaciones producto de eventualidades cotidianas que pudieran incidir con la correcta aplicación de este proceso.

2.2.11 Análisis organizacional

El análisis organizacional permite que los colaboradores conozcan desde su ingreso a la compañía todos los aspectos de relevancia de la misma, inicialmente todo empleado debe conocer en detalle el plan estratégico de la organización, con esto analizar y comprender para posteriormente poner en práctica los conceptos de misión y visión, además es muy importante considerar los valores institucionales con el fin de adaptarse a los mismos según la necesidad empresarial.

En este proceso los empleados tienen la posibilidad de detectar necesidades y falencias que presente la organización, así como, identificar las fortalezas empresariales que podrían ser reforzadas o en su defecto trabajar en pro de mantener los aspectos que favorecen el desempeño laboral del conjunto.

“El al análisis organizacional debe verificar todos los factores (como estrategia organizacional, planes y programas, plantación de la fuerza de trabajo, estructura organizacional, cultura y clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación” (Chiavenato 2017, p. 334).

2.2.12 Análisis de las tareas y operaciones

Para realizar este análisis es fundamental contar con la colaboración del área de Recursos Humanos, así como, de las jefaturas inmediatas y del jerarca de la organización, por cuanto para determinar tareas u obligaciones, es necesario regirse a la normativa que lo estipula, principalmente se debe tomar como guía el manual descriptivo de puestos y acatar cada una de las especifican que ahí se indican. Es importante mantener una concordancia entre lo escrito en el manual y la realidad laboral.

2.2.13 Técnicas de la capacitación

Los métodos o técnicas de capacitación son elementales para determinar la forma en la que se va a desarrollar los procesos de capacitación, estos consisten en diferentes técnicas que incluyen aspectos tales como: la orientación o tema de la capacitación, la cantidad de personas a la será impartida, el tipo de capacitación que se realizará, entre otros.

Para aplicar los métodos o técnicas de capacitación es importante tener claro que todas las personas tienen formas de aprendizaje diferentes entre sí, por lo cual es importante adecuar los mismos de acuerdo a las necesidades del grupo de personas que será capacitado, con el fin de crear una interacción razonable entre las partes. Según Chiavenato (2017) entre los métodos de capacitación más utilizados se encuentran los siguientes:

1. **Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:**

a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada.

b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales.

c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa: Pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo: Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

i) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).

ii) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio) organizacional.

3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

a) Capacitación en el lugar de trabajo: pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. Constituye la forma más común de capacitación.

b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

El proceso de investigación como tal puede tener dos finalidades, estas pueden ser: teórica o aplicada. En el caso de la presente investigación será aplicada, ya que la misma corresponde a la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan de capacitación aplicable en el segundo semestre del año 2019 y que este permita a los funcionarios contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones dentro del marco de la idoneidad.

3.1.2 Dimensión temporal

El concepto de dimensión temporal consiste en la delimitación de tiempo, esta dimensión puede ser de dos tipos: transversal o longitudinal. La dimensión transversal según Hernández (2018) “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.176). Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.

2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.

3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo.

Por otra parte, la dimensión longitudinal según Hernández (2018) consiste en "estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos". (p.180).

Para esta investigación la dimensión es transversal, ya que se trata del estudio de necesidades en un momento determinado, es decir, se realizará en el periodo específico correspondiente al segundo semestre del año 2019 en el personal del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

3.1.3 Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño de la población que se pretende investigar, este puede ser mega, macro o micro. González (2017) afirma:

- **Mega:** El marco mega pretende estudiar un gran espacio temática, como cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo".
- **Macro:** Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega.
- **Micro:** Es una parte, un elemento, un subtema o un micro espacio sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación.

El marco de la presente investigación corresponde al macro, ya que únicamente será objeto de estudio un segmento de la población municipal de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

3.1.4 Naturaleza

- **Investigación cualitativa**

“La investigación cualitativa parte del supuesto de que el mundo social está constituido de significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual su objetivo es la comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. Es decir, que busca comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento”. Bernal (2016, p. 73).

- **Investigación Cuantitativa**

“Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo”. Pimienta (2018, p.36).

- **Investigación mixta**

"Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio". Hernández (2014, p. 534).

La naturaleza de esta investigación es cualitativa, ya que el método de análisis de datos, recopilación de información y encuestas se realizarán tomando como base las percepciones, puntos de vista, opiniones y experiencias de los colaboradores, con el fin de validar el proceso de capacitación en esta institución.

3.1.5 Carácter

Las investigaciones según su carácter se clasifican en: exploratorias, descriptivas, correccionales y explicativas.

- **Exploratorias**

Según Hernández (2018) los estudios exploratorios "se llevan a cabo cuando el propósito es estudiar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados". (p.107).

- **Descriptivas**

Las investigaciones descriptivas de acuerdo a Hernández (2018) "tienen como finalidad especificar propiedades y características de

conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado". (p.108).

- **Correlacionales**

Hernández (2018), afirma que estas son "Investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos". (p.109).

- **Explicativas**

Las investigaciones explicativas según Hernández (2018) se definen como: "Investigaciones en las que se tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian". (p.111).

Esta investigación se clasifica dentro del carácter tanto explicativo como exploratorio, esto obedece a que la misma pretende analizar el proceso de capacitación de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas en su personal administrativo, de igual forma, se analizaran las variables que inciden o repercuten en su aplicación.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos

En las unidades de análisis se especifica cuál es la muestra del trabajo de investigación. En esta investigación, los sujetos son los funcionarios del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, Puntarenas

Centro. En este caso no se puede omitir a los funcionarios que por razones externas no pudieron, o bien no quisieron participar de esta investigación.

3.2.2 Fuentes de información

Estos se refieren a los medios mediante, los cuales se logra obtener la información que se requiere para llevar a cabo el presente proyecto de investigación.

3.3.2.1 Fuentes de primera mano

Esta información se conoce como de primera mano porque su obtención es ágil y sencilla, además la información obtenida es veraz y confiable. Para Bernal (2016) “Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información”. (p.258).

Las fuentes de primera mano de esta investigación son los colaboradores del área administrativa de la institución, los cuales que accedieron a participar de la presente investigación, ya que son estos quienes proporcionan la información inmediata según sus los comentarios emanados conforme a sus experiencias laborales durante todos sus años de servicio.

3.3.2.2 Fuentes de segunda mano

Según Bernal (2016) “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales”. (p. 258) Por otro parte, en las fuentes secundarias es permitido utilizar bibliografía recopilada de documentos buscados a través de páginas web, entre otros.

Las fuentes de segunda mano de esta investigación son los libros utilizados, los documentos facilitados por diferentes departamentos de la municipalidad, en especial por el área de Recursos Humanos (manuales, convención colectiva, planes de acción, etc.), así como, páginas web consultadas, en especial la página web de la Municipalidad (http://www.puntarenas.go.cr).

3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO

3.3.1 Población

Hernández (2018) define población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.199). Además, en esta investigación se toma en cuenta la población de acuerdo al siguiente análisis “Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada te sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés. Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra”. Hernández (2018, p.199).

La presente investigación se realizará en la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, la cual en la actualidad cuenta con aproximadamente de 203 funcionarios correspondientes a sueldos fijos. Sin embargo, para efectos de esta investigación únicamente se trabajará con el personal del área administrativa, el cual consta de 85 colaboradores, distribuidos en 20 departamentos.

Cuadro 3.Clasificación de la población

Categoría	Población		Muestra	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Mujeres	44	100%	51.76%	80%
Hombres	41	100%	48.24%	80%
Intersex	0	100%	0.00%	80%
Totales	**85**	**100%**	**100%**	**80%**

Fuente: Elaboración propia. Información facilitada por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

3.3.2 La muestra

La muestra consiste en la delimitación del grupo donde se va a enfocar la investigación. Hernández (2014) define: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.175).

Por tanto, para la organización de la población se clasificará según su género en tres categorías y se aplicará una frecuencia relativa de 80%, con el fin de obtener la muestra, esto debido a la cantidad de población con la que se trabajará.

Cuadro 4. Determinación de muestra

Funcionarios	Población	Porcentaje	Muestra
Mujeres	44	80.00%	35
Hombres	41	80.00%	33
Intersex	0	80.00%	0
Total	**85**	**80.00%**	**68**

Fuente: Elaboración propia. Información facilitada por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas

De acuerdo al cuadro No. 3, la muestra que se utilizará para efectos de esta investigación es de 68 colaboradores, que corresponden a un 80% de la población total de estudio.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Las técnicas más utilizadas para recopilar información son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

3.4.1 Entrevistas

Según Hernández (2014) “son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)”. (p.235).

3.4.2 Cuestionarios

Para el concepto de cuestionario Pimienta (2018) afirma que “Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca

del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas". (p.61).

3.4.3 Observación

El concepto observación de acuerdo a Pimienta (2018) "Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar" (p.60).

Para efectos de esta investigación, únicamente se va a utilizar el cuestionario como un instrumento de recopilación de información, el mismo será aplicado a los diferentes colaboradores del área administrativa la institución que participan de la investigación.

Por medio de este proceso se pretende conocer la realidad actual de los mismos, como es la situación laboral de su departamento y como es el sentir de cada uno de acuerdo al ambiente y facilidades de aprendizaje existentes.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según González (2017) la operacionalización se realiza cuando "Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables" (p.39).

Cuadro 5. Operación de las variables

Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Realizar un diagnóstico de capacitación (DNC) a los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.	Diagnóstico de capacitación	Normativas internas. Procedimientos internos	El DNC es el proceso que orienta la estructuración de planes y/o programas para fortalecer el conocimiento y las habilidades en los colaboradores de una organización	**Excelente:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 30. **Muy bueno:** En caso donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. **Bueno:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 60 y mayor a 50. **Malo:** En caso que la frecuencia relativa sea mayor a 60.	Cuestionario que se aplicará a los funcionarios del área administrativa de la Municipalidad.

Identificar las principales necesidades de capacitación y formación que poseen los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.	Necesidades de capacitación	Análisis de los funcionarios. Análisis de la organización.	Después de realizar el DNC, se derivan cuestionamientos para determinar con exactitud que necesidades tiene la empresa: problemas en la organización, cambio de puesto o de función, desviaciones en la productividad, etc.	**Excelente:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 30. **Muy bueno:** En caso donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. **Bueno:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 60 y mayor a 50. **Malo:** En caso que la frecuencia relativa sea mayor a 60.	Cuestionario que se aplicará a los funcionarios del área administrativa de la Municipalidad.
Clasificar las necesidades de capacitación según los	Clasificación de necesidades	Información suministrada por el personal.	Este proceso de acuerdo al diagnóstico determina	**Excelente:** En caso que la frecuencia relativa	Cuestionario que se aplicará a los funcionarios del área

resultados de la investigación.			que las necesidades se clasifican de la siguiente manera: organizacionales, departamentales o personales, una vez identificado esto de analiza si se trata de necesidades inmediatas o mediatas.	sea menor a 30. **Muy bueno:** En caso donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. **Bueno:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 60 y mayor a 50. **Malo:** En caso que la frecuencia relativa sea mayor a 60.	administrativa de la Municipalidad.
Crear un plan de capacitación para el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas aplicable en el	Plan de capacitación	Necesidades diagnosticadas, propuesta del plan de capacitación.	"Proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen	**Excelente:** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 30. **Muy bueno:** En	Cuestionario que se aplicará a los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad.

segundo semestre del 2019.			conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos" (Chiavenato 2017).	caso donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. **<u>Bueno:</u>** En caso que la frecuencia relativa sea menor a 60 y mayor a 50. **<u>Malo:</u>** En caso que la frecuencia relativa sea mayor a 60.	

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

En este apartado, se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas al personal seleccionado, para lo cual se utilizarán tablas y gráficos que muestran los valores correspondientes a la frecuencia relativa y absoluta.

4.1.1 Diagnostico de la situación

Cuadro 6. Distribución por puesto de los colaboradores objeto de estudio

Categoría	Absoluta	Relativa
Directores	4	4.71%
Coordinadores	10	11.76%
Encargados	5	5.88%
Colaboradores	66	77.65%
Totales	**85**	**100%**

Fuente: Elaboración propia. Información facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para cumplir de forma satisfactoria con los objetivos de la investigación, se realizó un cuestionario a un total de 68 trabajadores, el cual consta de 50 preguntas, y cuya finalidad es conocer la situación actual de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas en cuanto a los procesos de capacitación, y con esto realizar un diagnóstico de las principales necesidades existentes de esta índole.

4.3 ANALISIS DE DATOS

4.3.1 Cuestionario

En este apartado, se mostrará los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario a un total de 68 colaboradores del sector administrativo de la Municipalidad de Puntarenas.

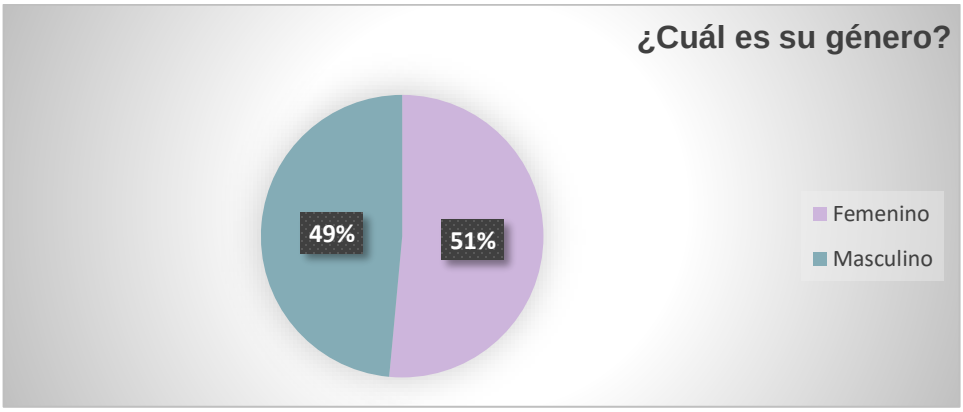
- **Datos generales**

Tabla 1. ¿Cuál es su género?

Género		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Femenino	35	51.47%
Masculino	33	48,53%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 1. ¿Cuál es su género?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Como se observa en grafico anterior, el personal administrativo de la Municipalidad de Puntarenas se divide de la siguiente manera:

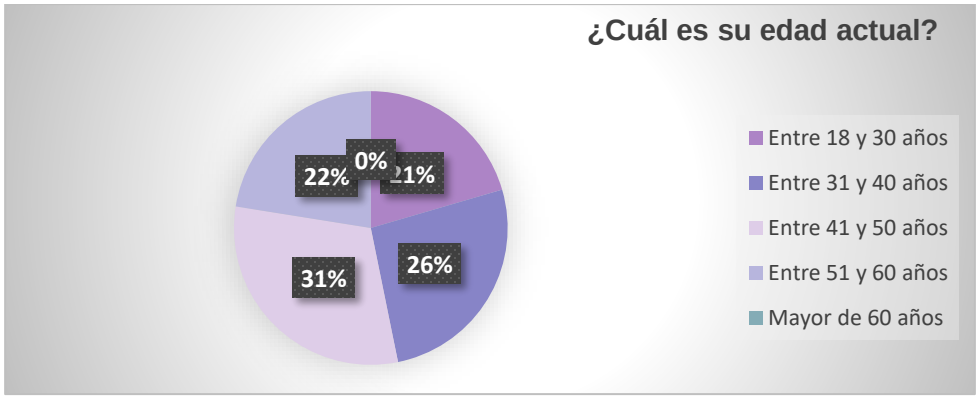
- Un 51,47% corresponde a la totalidad del personal femenino.
- Un 48,53% corresponde al sector masculino.

Tabla 2. ¿Cuál es su edad actual?

2. ¿Cuál es su edad actual?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Entre 18 y 30 años	14	20,59%
Entre 31 y 40 años	18	26,47%
Entre 41 y 50 años	21	30,88%
Entre 51 y 60 años	15	22,06%
Mayor de 60 años	0	0%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 2. ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

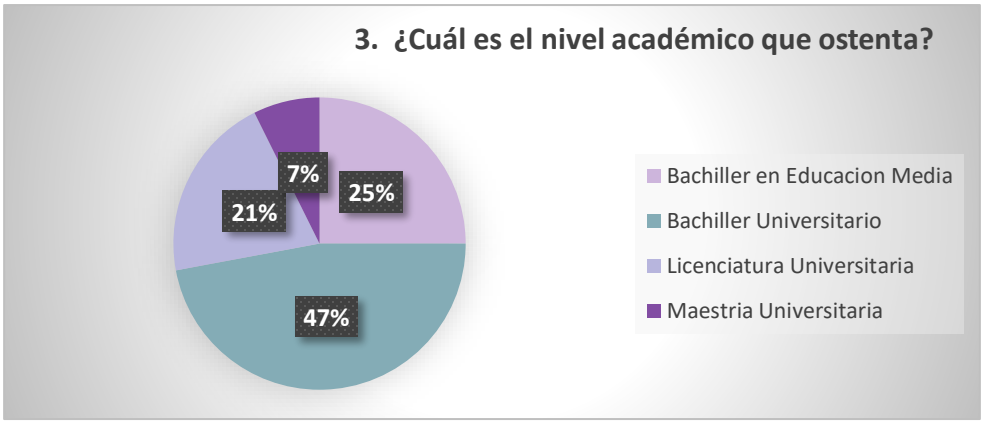
Como se observa en el gráfico anterior el 21% de los colaboradores oscilan entre los 18 y 30 años, el 26% entre 31 y 40 años, por su parte los trabajadores que poseen edades entre los 41 y 50 años corresponden al 32%, mientras que los de 51 a 60 años son un 22% y finalmente ningún colaborador del personal administrativo es mayor de los 60 años de edad.

Tabla 3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?

3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Bachiller en educación media	17	25,00%
Bachiller universitario	32	47,06%
Licenciatura universitaria	14	20,59%
Maestría universitaria	5	7,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

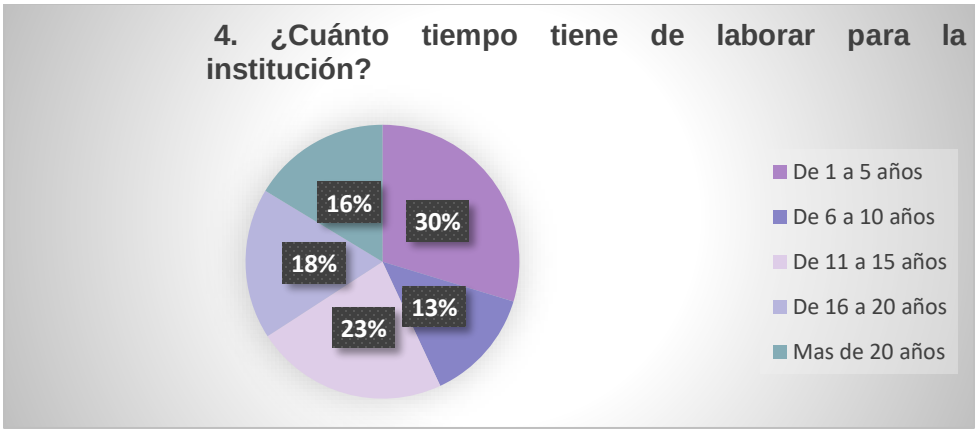
En el personal administrativo de la Municipalidad un 47% cuentan con el grado de bachiller universitario con un 47%, con un porcentaje menor de 25% se encuentran los colaboradores que son bachilleres en educación media, 21% licenciados y por último únicamente un 7% cuentan con maestría universitaria.

Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
De 1 a 5 años	20	29,41%
De 6 a 10 años	9	13,24%
De 11 a 15 años	15	22,56%
De 16 a 20 años	12	17,65%
Más de 20 años	11	16,18%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

De acuerdo a los datos emanados por el gráfico adjunto el 30% de los trabajadores tienen de 1 a 5 años de trabajar para esta Municipalidad, el 13% de 6 a 10 años, 23% de 11 a 15 años, el 18% de 16 a 20 años y el último 16% tienen más de 20 años de laborar.

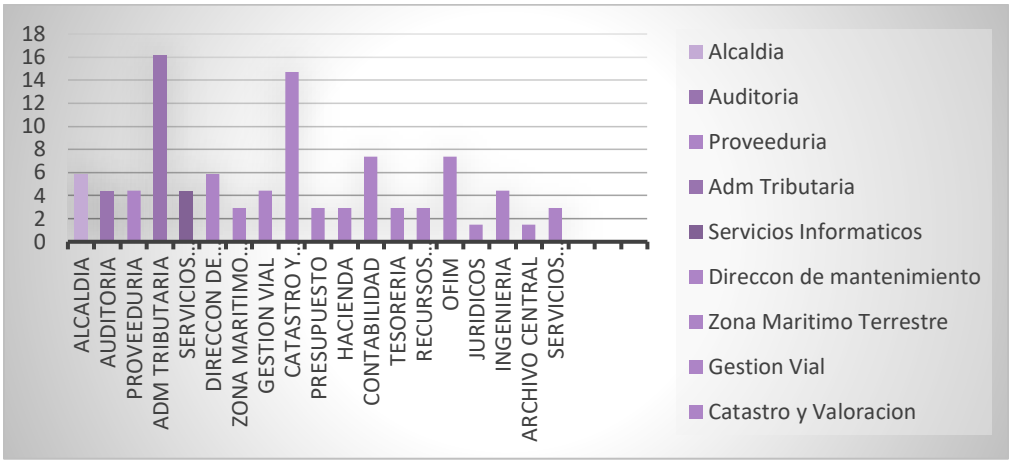
Tabla 5. ¿En cuál departamento labora?

5. ¿En cuál departamento labora?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Alcaldía Municipal	4	5,88%
Auditoria Interna	3	4,41%
Proveeduría	3	4,41%
Administración Tributaria	11	16,18%
Servicios Informáticos	3	4,41%
Dirección de mantenimiento	4	5,88%
Zona Marítima Terrestre	2	2,94%
Gestión Vial	3	4,41%
Catastro y valoración	10	14,71%
Presupuesto	2	2,94%
Dirección de Hacienda	2	2,94%
Contabilidad	5	7,35%
Tesorería	2	2,94%
Recursos Humanos	5	7,35%
Oficina de la mujer	1	1,47%
Servicios Jurídicos	3	4,41%
Ingeniería	1	1,47%
Archivo Central	2	2,94%

Servicios Generales	2	2,94%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 5. ¿En cuál departamento labora?



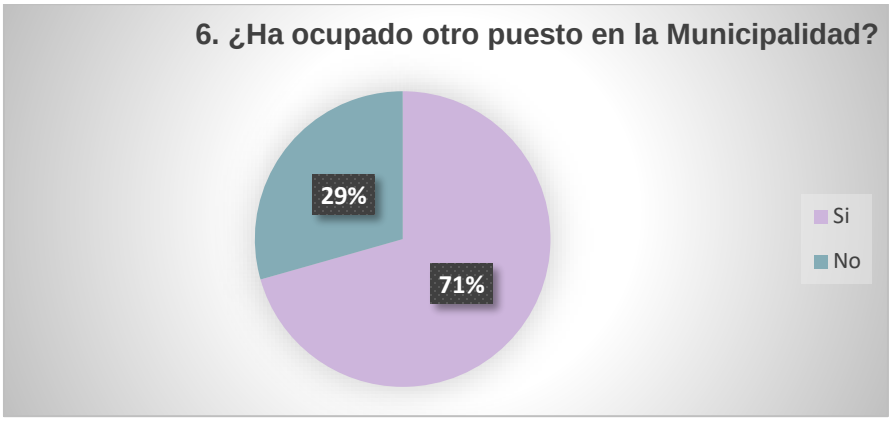
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Tabla 6. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad?

6. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	48	70,59%
No	20	29,41%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 6. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

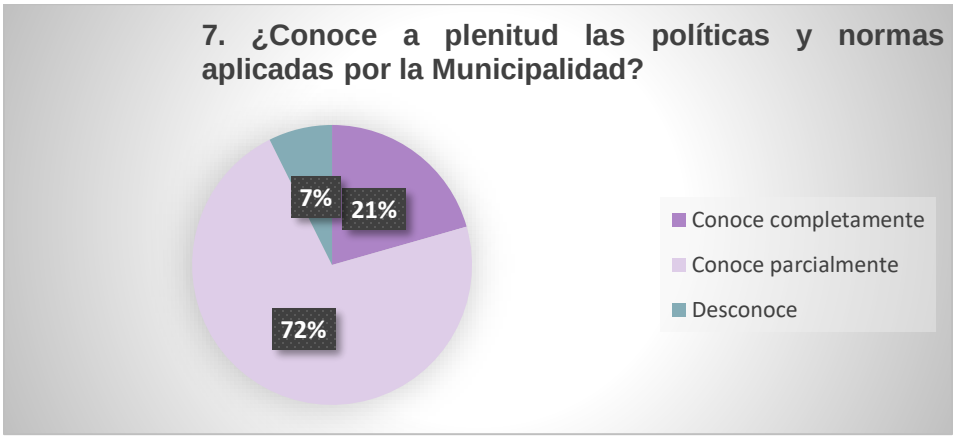
Según este gráfico un 71% del personal administrativo de la Municipalidad de Puntarenas si ha laborado en otro puesto, por su parte el 29% restante no ha ocupado un puesto diferente al actual.

Tabla 7. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad?

7. ¿Ha ocupado otro puesto en la Municipalidad?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Conoce completamente	14	20,59%
Conoce parcialmente	49	72,05%
Desconoce	5	7,36%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 7. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

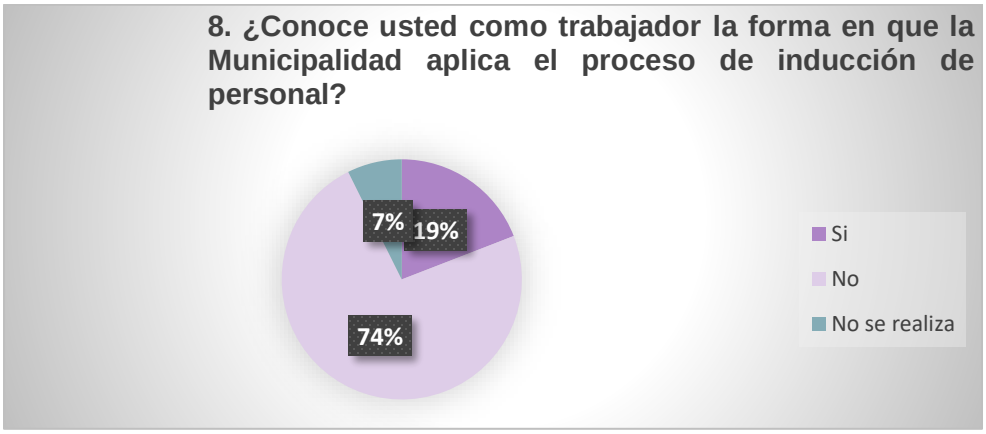
Como se evidencia en el anterior gráfico en su mayoría el personal municipal conoce parcialmente las políticas y normas aplicadas por la institución, en cifras exactas un 72%, mientras que un 16% las conocen completamente y un 7% desconocen las mismas.

Tabla 8. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad?

8. ¿Conoce usted como trabajador la forma en que la Municipalidad aplica el proceso de inducción de personal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	13	19,12%
No	50	73,53%
No se realiza	5	7,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 8. ¿Conoce usted como trabajador la forma en que la Municipalidad aplica el proceso de inducción de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

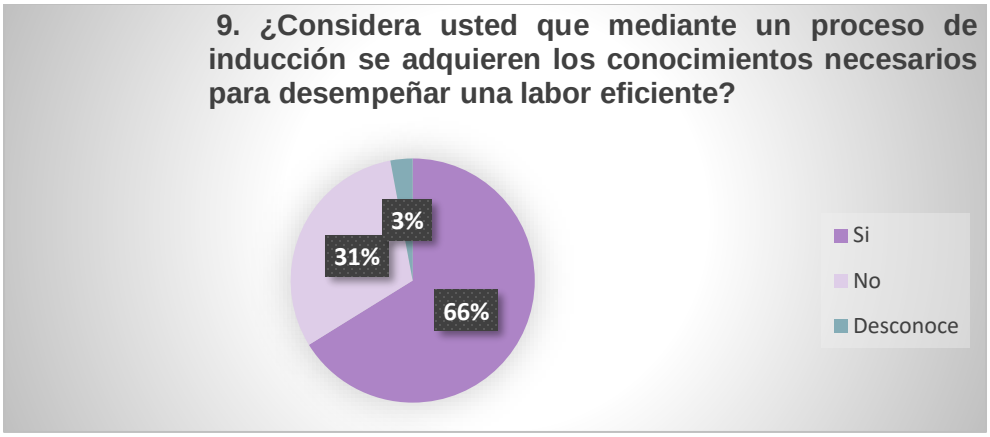
Con base en los resultados obtenidos se determina que, un 19% de los trabajadores si conocen sobre la aplicación del proceso de inducción que aplica la institución, un 74% indicaron que no conocen del mismo, y un 7% menciona que este proceso no es realizado por parte de esta institución.

Tabla 9. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente?

• **¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente?**		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	45	66,18%
No	21	30,88%
Desconoce	2	2,94%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 9. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 66% del personal administrativo de la Municipalidad considera que mediante la aplicación del proceso de inducción si se adquieren los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones requeridas.

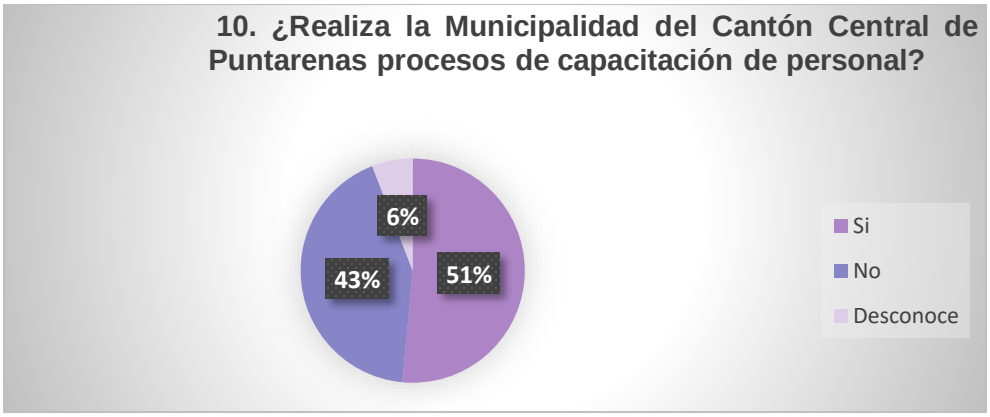
Un porcentaje del 31% de los trabajadores considera que el proceso de inducción no es suficiente para conocer las condiciones en las que se laborará. Finalmente, un 3% de los trabajadores desconoce si este proceso beneficiaría o no a la aplicación de estos procesos.

Tabla 10. ¿Realiza la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas procesos de capacitación de personal?

10. ¿Realiza la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas procesos de capacitación de personal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	35	51,47%
No	29	42,65%
Desconoce	4	5,88%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 10. ¿Realiza la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas procesos de capacitación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Con base en la información anterior un 51% de los trabajadores indicaron que la institución si realiza procesos de capacitación de personal. Por otra parte, un porcentaje de 43% indicaron que la institución no realiza capacitaciones, o bien,

nunca han participado de una. Finalmente, un 6% equivalente a 4 trabajadores indicaron desconocer si la Municipalidad realiza procesos de capacitación.

Tabla 11. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio?

11. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Excelente	0	0%
Muy bueno	2	3,28%
Bueno	6	9,83%
Regular	22	36,07%
Malo	31	50,82%
Total	**61**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 11. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

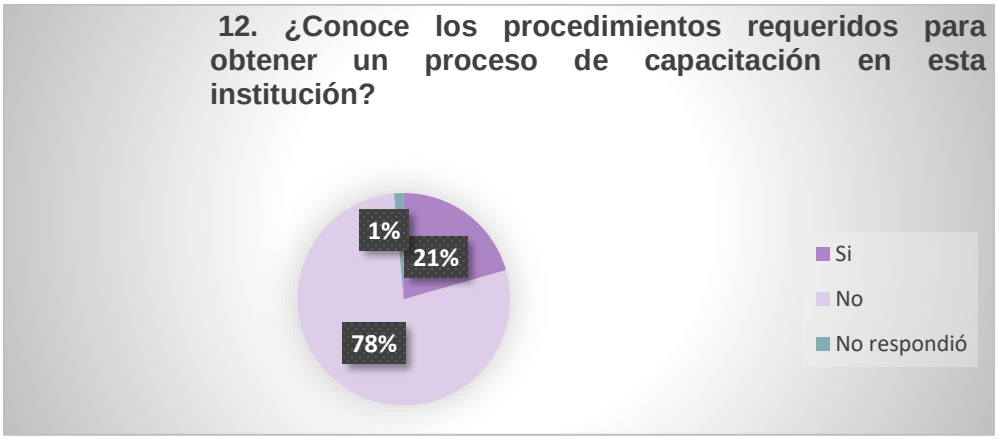
De acuerdo a la opinión de los trabajadores municipales, ningún colaborador considera que los procesos de capacitación son excelentes, por su parte un 3% indicaron que son muy buenos, el 10% los consideran únicamente buenos, el otro 36% opinan que estos procesos son regulares y el restante 51% indicaron que los mismos son malos.

. Tabla 12. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución?

12. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	14	20,58%
No	53	77,94%
No respondió	1	1,47%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 12. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Un 21% de los trabajadores administrativos de la Municipalidad indicaron que si conocen cual debe ser el procedimiento que se debe realizar previo a solicitar un proceso de capacitación de personal.

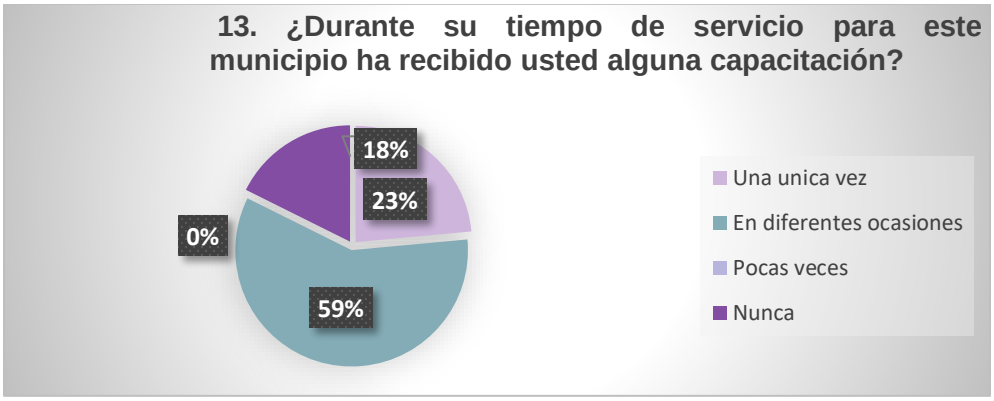
El mayor porcentaje de trabajadores, específicamente un 78% de los mismos indicaron desconocimiento sobre los procedimientos a seguir para ser capacitados. Por último, un colaborador no respondió esta pregunta.

Tabla 13. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación?

13. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Una única vez	16	23,53%
En diferentes ocasiones	40	58,82%
Pocas veces	0	0%
Nunca	12	17,65%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 13. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

De acuerdo a la información recopilada se evidencia que en la Municipalidad de Puntarenas la mayoría de los colaboradores han recibido capacitaciones en diferentes ocasiones obteniendo un 59% de la población abarcada. En menor

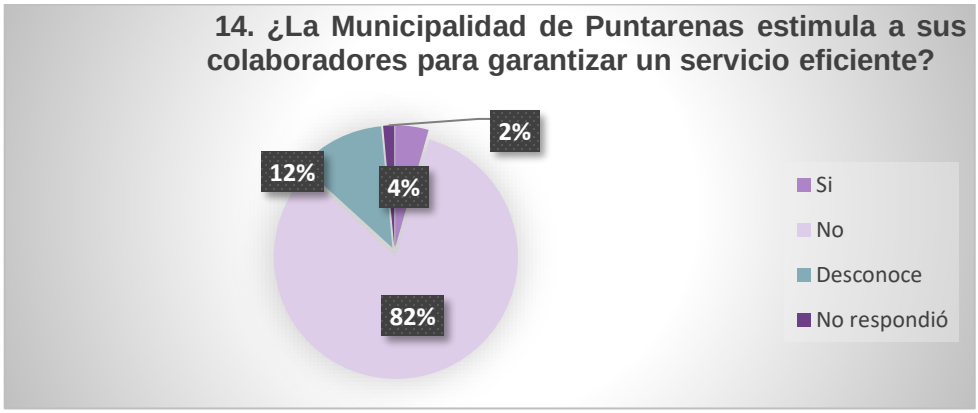
medida con un 24% algunos trabajadores indican que han sido capacitados en una única ocasión. Por otra parte, un 18% de los funcionarios nunca han sido capacitados por la institución. Finalmente, ningún trabajador indicó haber sido capacitado en pocas ocasiones.

Tabla 14. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar un servicio eficiente?

14. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar un servicio eficiente?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	3	4,41%
No	56	82,35%
Desconoce	8	11,77%
No respondió	1	1,47%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 14. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar un servicio eficiente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Con base en la información adjunta, un 4% considera que la institución si estimula a sus colaboradores en procura de mejorar el servicio ofrecido a la comunidad; mientras que, un 82% de los trabajadores estima que la Municipalidad de Puntarenas no se preocupa por estimular sus capacidades en procura de brindar un servicio eficiente.

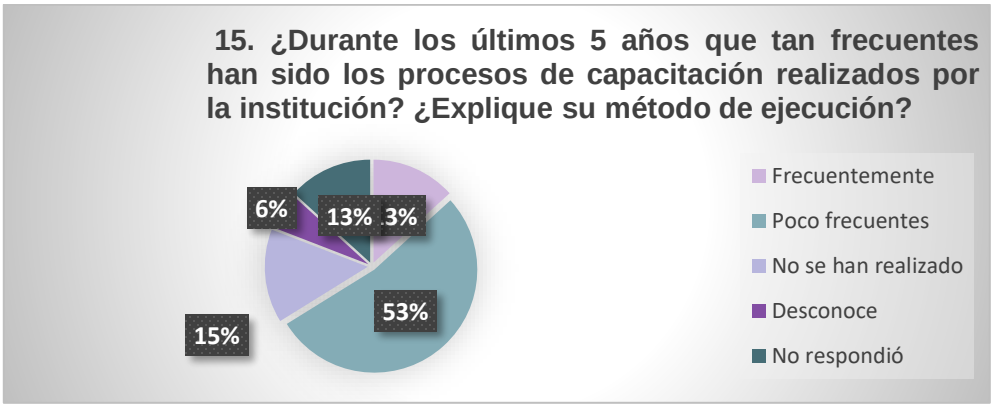
Aunado a esto, un 12% de los trabajadores indican desconocimiento en el tema y un mínimo de 2% equivalente a una persona no respondió ninguna de las opciones propuestas.

Tabla 15. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución? ¿Explique su método de ejecución?

15. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución? ¿Explique su método de ejecución?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Frecuentemente	9	13,24%
Poco frecuentes	36	52,93%
No se han realizado	10	14,71%
Desconoce	4	5,88%
No respondió	9	13,24%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 15. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución? ¿Explique su método de ejecución?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Según la información indicada en el anterior gráfico un 13% de las personas que respondieron este cuestionario indicaron que en los últimos 5 años los procesos de capacitación se realizaron frecuentemente de acuerdo a su necesidad, por otra parte, la mayoría de los colaboradores con un 53% consideran que durante este período los procesos de capacitación fueron poco frecuentes, un 15% indicaron que por este tiempo no recibieron ningún tipo de capacitación, un 6% expresaron desconocer con exactitud cuántas capacitaciones recibieron en el período comprendido del año 2014 a la actualidad. Por último, un 13% no respondió esta pregunta.

Tabla 16. ¿Según su experiencia, prefiere la capacitación individual o grupal?

16. ¿Según su experiencia, prefiere la capacitación individual o grupal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Individual	17	25,00%
Grupal	48	70,59%
Ambas	3	4,41%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 16. ¿Según su experiencia, prefiere la capacitación individual o grupal?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

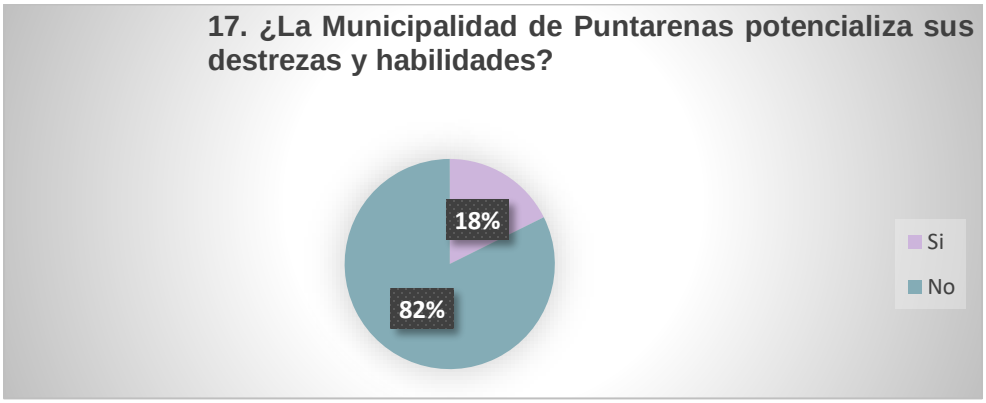
De acuerdo a la información recabada un 25% de los trabajadores optan por la capacitación individual, mientras que un 71% considera que la mejor forma de recibir capacitaciones es de forma grupal en aras de fortalecer en conjunto la función municipal. Por otra parte, un 4% de los trabajadores consideran convenientes ambas formas dependiendo de la índole de la situación.

Tabla 17. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades?

17. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	12	17,65%
No	56	82,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 17. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

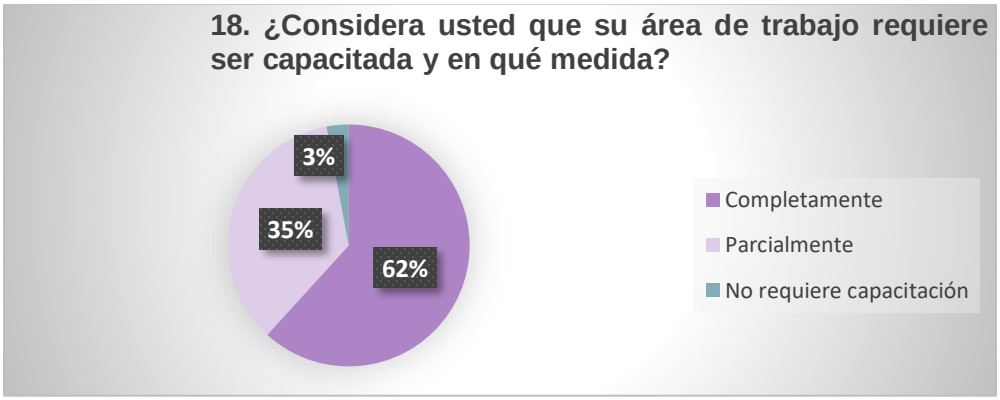
En la información adjunta predomina la población que considera que la Municipalidad de Puntarenas no se preocupa por potencializar sus destrezas y habilidades con un 82%. Un porcentaje menor, correspondiente al 18% consideran que sus habilidades si son potencializadas por este municipio.

. Tabla 18. ¿Considera usted que su área de trabajo requiere ser capacitada?

18. ¿Considera usted que su área de trabajo requiere ser capacitada?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Completamente	42	61,76%
Parcialmente	24	35,29%
No requiere capacitación	2	2,94%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 18. ¿Considera que su área de trabajo requiere ser capacitada y en qué medida?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

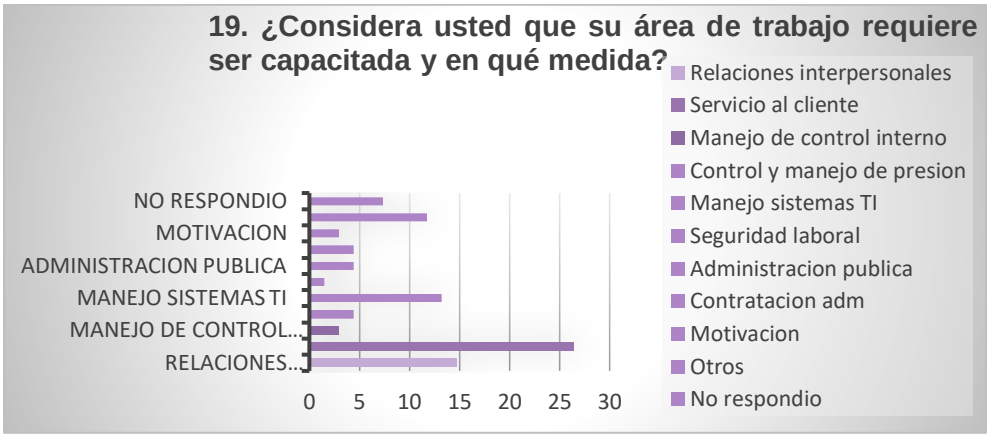
Un amplio 62% de los trabajadores opina que su área de trabajo requiere ser completamente capacitada, además, en algunas ocasiones se hace mención a la necesidad de herramientas e insumos que faciliten este proceso. Otra parte de los colaboradores municipales, específicamente un 35% considera que su área de trabajo requiere ser capacitada de forma parcial. Finalmente, solo un 3% indican que su área específica de trabajo no requiere capacitación.

Tabla 19. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad de capacitación que posee el departamento en el que se desempeña?

19. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad de capacitación que posee el departamento en el que se desempeña?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Relaciones interpersonales	10	14,71%
Servicio al cliente	18	26,47%
Manejo del control interno	2	2,94%
Planificación	3	4,41%
Comunicación asertiva	1	1,47%
Control y manejo de presión	3	4,41%
Manejo de sistemas de TI	9	13,24%
Seguridad laboral	1	1,47%
Administración pública	3	4,41%
Contratación administrativa	3	4,41%
Motivación	2	2,94%
Otros	8	11,76%
No respondió	5	7,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 19. ¿Cuál considera usted que es la principal necesidad de capacitación que posee el departamento en el que se desempeña?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

De conformidad con los datos descritos en el gráfico, las principales necesidades de capacitación según los colaboradores, se clasifican de la siguiente manera:

- Servicio al cliente 26%.
- Relaciones interpersonales: 15%.
- Manejo de control interno: 3%.
- Planificación: 4%.
- Comunicación asertiva: 1%.
- Control y manejo de presión: 4%
- Manejo de sistemas de TI: 13%.
- Seguridad laboral: 1%.
- Administración pública: 4%.
- Contratación administrativa: 4%.
- Motivación: 3%
- Otros: 12%
- No respondió: 7%.

De igual forma, en el caso de los funcionarios que seleccionaron la opción “Otros”, indicaron algunas necesidades de capacitación que consideran necesarias y no se contemplan dentro de las opciones a elegir. Entre las cuales se indican las siguientes:

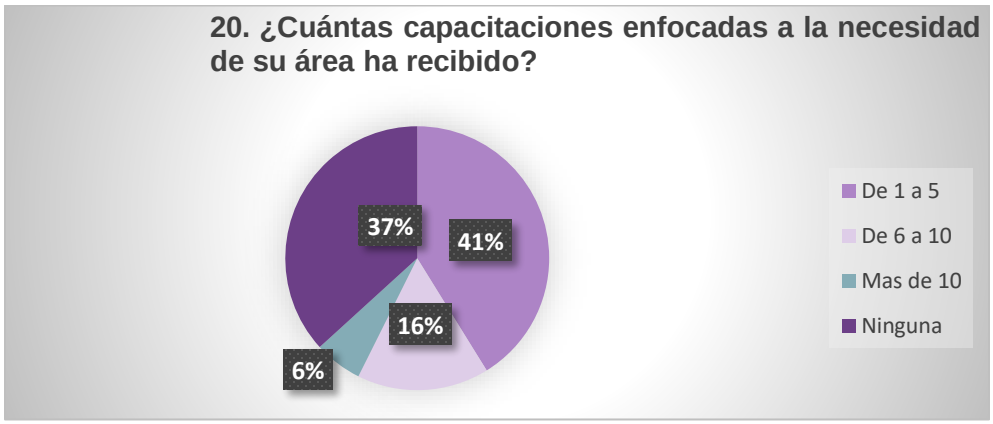
- Actualización sobre la aplicación de las leyes y nuevas reformas legislativas.
- Capacitación en cuanto a la utilización de los Manuales de Procedimientos.
- Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).
- Capacitación sobre liquidación presupuestaria.
- Capacitación en temas tributarios y recaudación.
- Capacitación sobre el manejo de la inteligencia emocional.
- Elaboración de estados financieros a base de devengo.

Tabla 20. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido?

20. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
De 1 a 5	28	41,18%
De 6 a 10	11	16,18%
Más de 10	4	5,88%
Ninguna	25	36,76%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 20. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Con base en la información adjunta, un 41% de los trabajadores indicaron que, en su tiempo de servicio para el departamento, han recibido de 1 a 5 capacitaciones enfocadas en dicha área, mientras que, un 16% estiman que han recibido entre 6 y 10 capacitaciones de este tipo. Posteriormente, un 6% indicaron

que los procesos de capacitación recibidos se han realizado en más de 10 ocasiones. Por otra parte, un porcentaje de 37% de los trabajadores de la institución indicaron que a la fecha nunca han sido capacitados para desempeñar sus funciones

Tabla 21. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con el fin de compartir necesidades de capacitación?

21. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con el fin de compartir necesidades de capacitación?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	21	30,88%
No	47	69.12%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 21. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con el fin de compartir necesidades de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

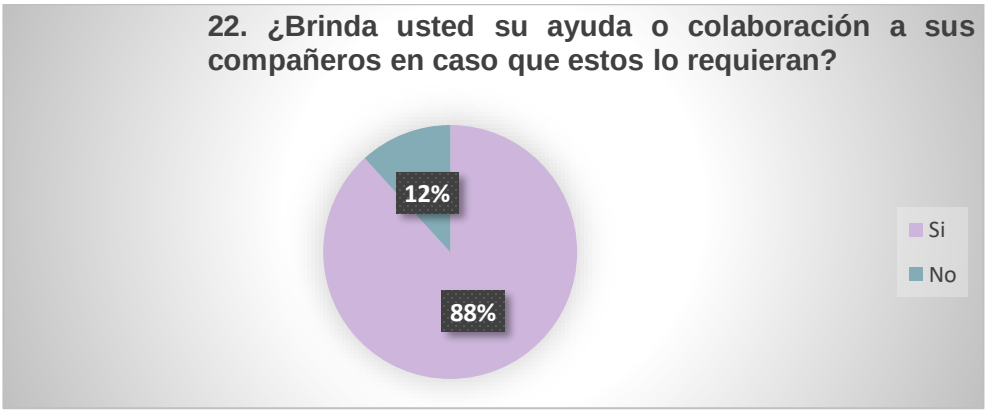
De acuerdo al criterio de los trabajadores indicado en el grafico anterior, un 31% indicaron que si han realizados charlas o reuniones internas con sus compañeros. Por el contrario, una gran mayoría con un 69% indicaron que no existe esta práctica entre compañeros de un mismo departamento.

Tabla 22. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran?

22. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	60	88,24%
No	8	11,76%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 22. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

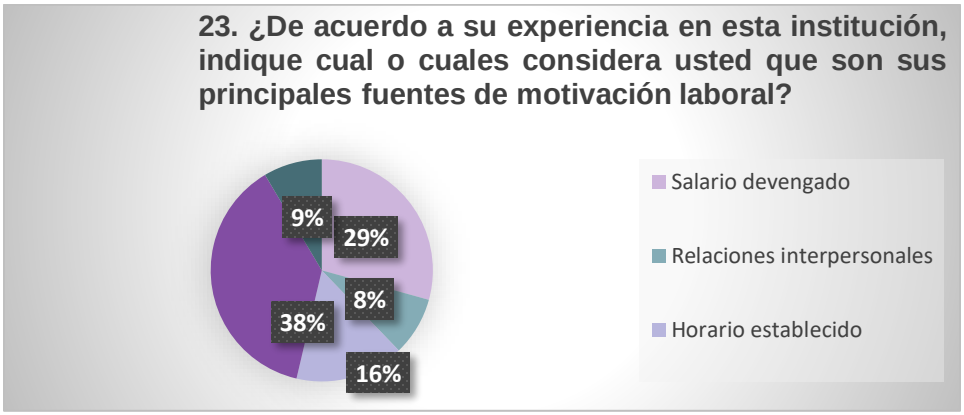
En este caso la mayor parte del personal administrativo de la Municipalidad con un 88% consideran que tienen anuencia a colaborarse unos a otros en las diferentes situaciones que demande la jornada laboral, a excepción un trabajador correspondiente al 12% quien indica que no colabora con sus compañeros en caso que estos lo requieran.

Tabla 23. ¿De acuerdo a su experiencia en esta institución, indique cual o cuales considera usted que son sus principales fuentes de motivación laboral?

23. ¿De acuerdo a su experiencia en esta institución, indique cual o cuales considera usted que son sus principales fuentes de motivación laboral?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Salario devengado	24	29,27%
Relaciones interpersonales	7	8,54%
Horario establecido	13	15,85%
Deseo de superación personal	31	37,80%
Otros	7	8,54%
Total	**82**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 23. ¿De acuerdo a su experiencia en esta institución, indique cual o cuales considera usted que son sus principales fuentes de motivación laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

De acuerdo con el detalle y el gráfico anterior, se indican que un total de 24 personas que equivalen al 29% de los trabajadores administrativos consideran que el salario devengado es su principal fuente de motivación.

Por otra parte, un 8% de los trabajadores indicaron que el factor que les motiva en su jornada laboral, son las relaciones interpersonales que se han desarrollado a lo largo del tiempo entre compañeros. Un porcentaje de 16% externaron que su motivación principal es el horario establecido por la institución.

Aunado a esto, la mayor cantidad de trabajadores del sector administrativo, específicamente un 38% consideran que el deseo de superación personal debe ser la principal fuente de motivación de cualquier empleado.

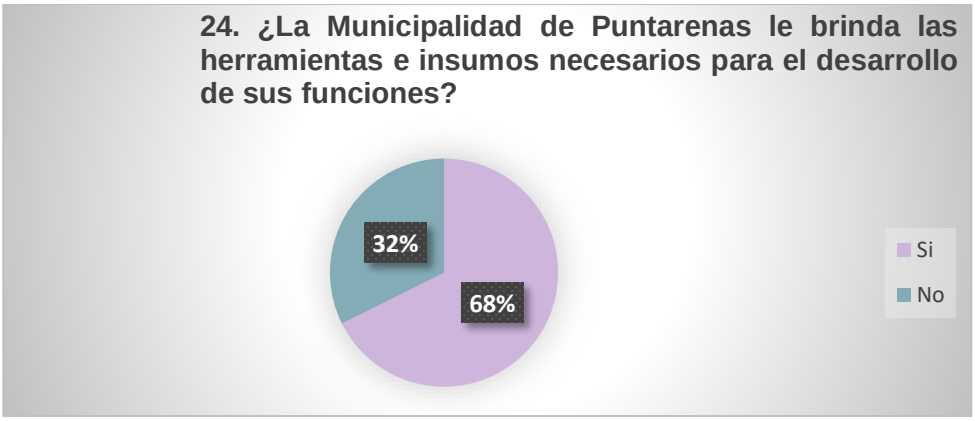
Por último, el restante 7% no concuerdan con ninguna de las opciones posibles, por lo cual indicaron la opción de “otros”, entre las cuales indicaron los siguientes comentarios:

Tabla 24. ¿La Municipalidad de Puntarenas le ha proporcionado las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

24. ¿La Municipalidad de Puntarenas le ha proporcionado las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	46	67,65%
No	22	32,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 24. ¿La Municipalidad de Puntarenas le brinda las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

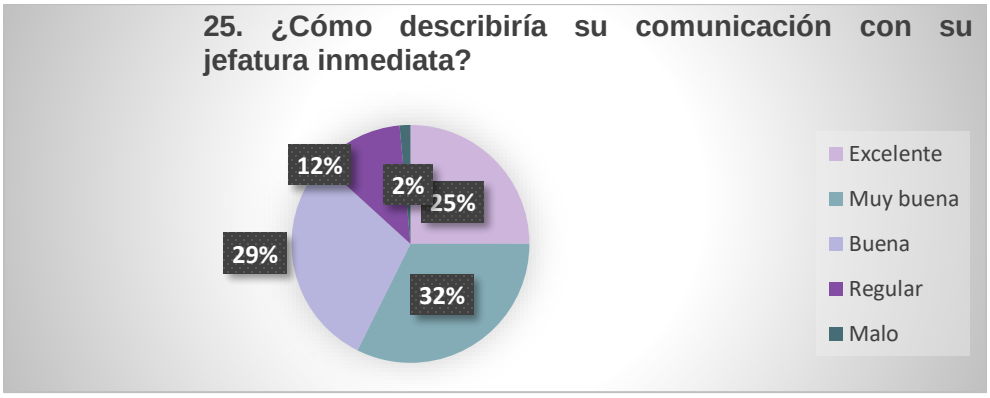
De acuerdo a la información adjunta el 68% de los trabajadores consideran que la institución si le facilita las herramientas e insumos necesarios para su correcto desempeño laboral, mientras que un 32% indicó que no es así.

Tabla 25. ¿Cómo describiría su comunicación con su jefatura inmediata?

25. ¿Cómo describiría su comunicación con su jefatura inmediata?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Excelente	17	25%
Muy buena	22	32,35%
Buena	20	29,41%
Regular	8	11,77%
Mala	1	1,47%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

Gráfico 25. ¿Cómo describiría su comunicación con su jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, abril, 2019.

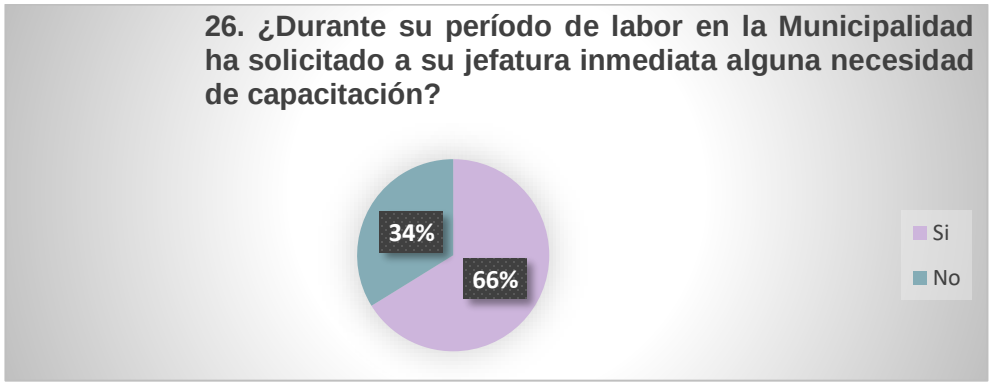
En la información indicada en el gráfico anterior se observa que un 25% de los trabajadores indicaron que su relación con el jefe inmediato es excelente, por su parte el 32% la consideran muy buena, mientras que un 29% indicaron que su relación con su superior es buena. Caso contrario, un 12% consideran que la comunicación actual con su jefatura se podría catalogar como regular. Finalmente, el restante 2% indica que la comunicación con su jefatura es mala.

Tabla 26. ¿Durante su periodo de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?

26. ¿Durante su periodo de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	45	66,18%
No	23	33,82%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 26. ¿Durante su período de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

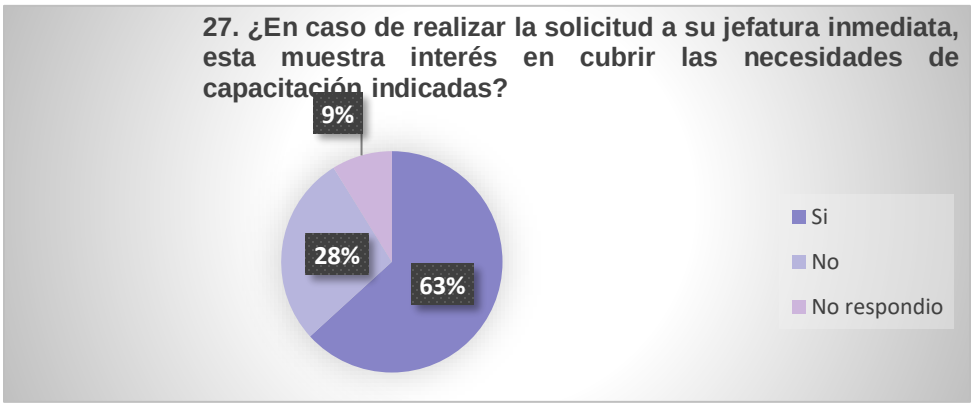
De acuerdo con la muestra analizada, un 66% del personal administrativo que trabaja en la Municipalidad, si ha solicitado procesos de capacitación a su jefatura inmediata, el restante 34% no han solicitado este proceso.

. Tabla 27. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?

27. ¿Durante su período de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	43	63,23%
No	19	27,94%
No respondió	6	8,83%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 27. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

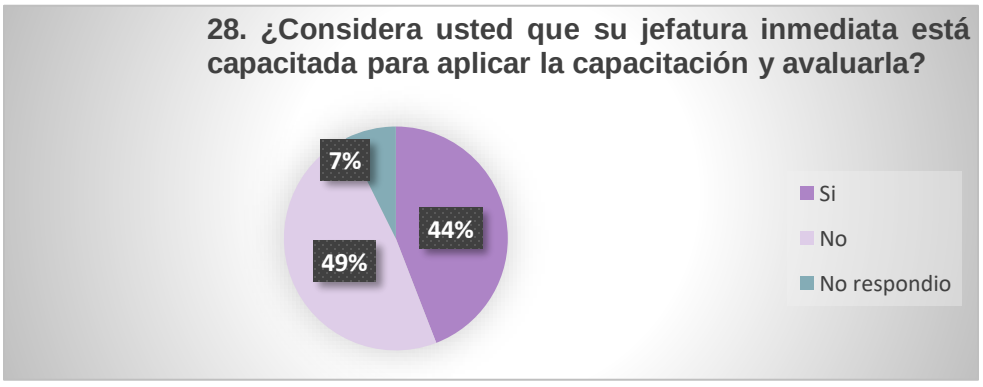
Según el gráfico anterior, un 63% de los encuestados si han solicitado capacitaciones a su jefatura inmediata, mientras que, el 28% de los colaboradores indicaron que no han externado esta necesidad a la jefatura. Finalmente, un 9% de los trabajadores encuestados no respondieron esta pregunta.

Tabla 28. ¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y avaluarla?

• **¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y avaluarla?**		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	30	44,12%
No	33	48,53%
No respondió	5	7,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 28. ¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y avaluarla?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019

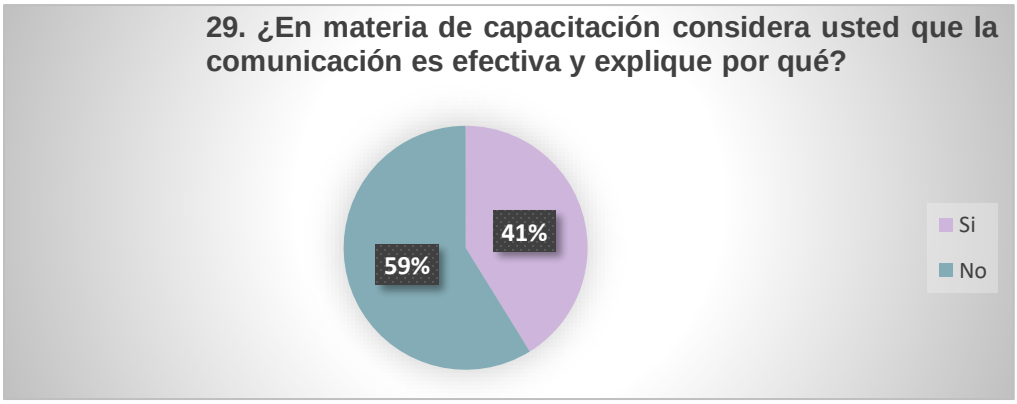
El 44% de los trabajadores indicaron que sus jefes cuentan con el conocimiento suficiente y la capacidad de transmitir el conocimiento adquirido a sus colaboradores. Por el contrario, el 49% consideran que la capacitación debe ser impartida por una persona externa, otra jefatura de la institución, o bien, el máximo jerarca. Por último, el 7% restante no respondió esta pregunta.

Tabla 29. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva y explique por qué?

29. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva y explique por qué?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	28	41,18%
No	40	58,82%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 29. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva y explique por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

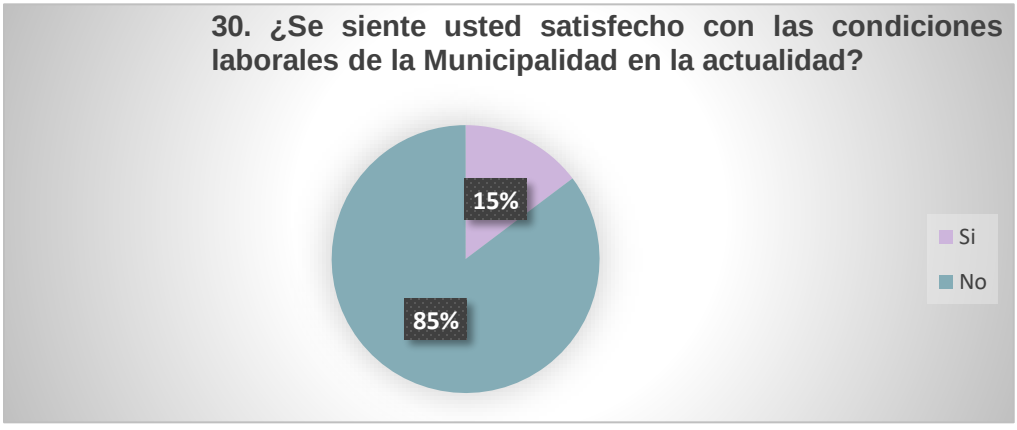
En la información adjunta se evidencia que un 41% de los trabajadores que forman parte de la investigación, consideran que en materia de capacitación la comunicación si es efectiva y el otro 59% indicaron que esto no aplica en esta Municipalidad.

Tabla 30. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones laborales de la Municipalidad en la actualidad?

30. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones laborales de la Municipalidad en la actualidad?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	10	14,71%
No	58	85,30%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 30. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones laborales de la Municipalidad en la actualidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Según los datos recopilados en el gráfico anterior un 85% de los trabajadores indicaron que las condiciones laborales de esta institución no son las óptimas que debe tener el gobierno local de la provincia de Puntarenas. Por otra parte, el otro 15% si se siente satisfecho con las condiciones actuales de la Municipalidad.

Tabla 31. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas? ¿Explique por qué?

31. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas? ¿Explique por qué?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	59	86,76%
No	9	13,24%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 31. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas? ¿Explique por qué?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

De acuerdo con la información adjunta el 87% de los trabajadores consideran que su labor en esta institución si es valorada. El otro 13% de los funcionarios encuestados indican que esto no es necesario para cumplir satisfactoriamente con su labor.

. Tabla 32. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos?

32. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	18	26,47%
No	50	73,53%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 32. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

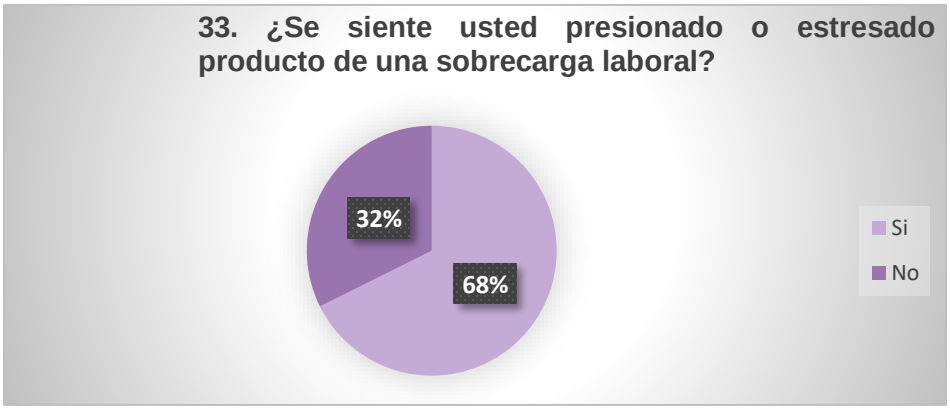
Un 74% de los encuestados indican que en la Municipalidad de Puntarenas no se realiza esta práctica tan necesaria, mientras que el restante 26% externaron que si han sido participes de este tipo de reuniones.

Tabla 33. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral?

33. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	46	67,65%
No	22	32,35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 33. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

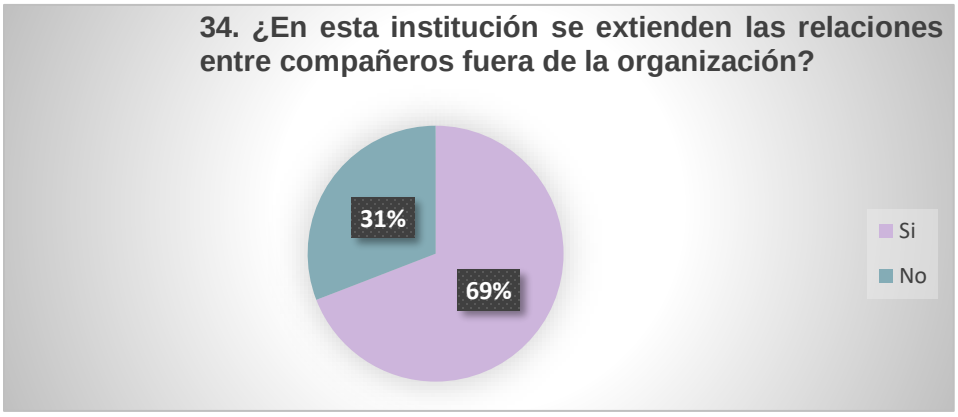
Según la información anterior, un 68%, es decir, la mayoría del personal administrativo de la Municipalidad de Puntarenas si se encuentra estresado y realizando un trabajo con altos niveles de estrés en su diario laboral, mientras que, un 32% indicaron que su labor está dentro de los márgenes normales de presión y carga laboral propia de una institución de esta magnitud.

Tabla 34. ¿En esta institución se extienden las relaciones entre compañeros fuera de la organización?

34. ¿En esta institución se extienden las relaciones entre compañeros fuera de la organización?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	47	69,12%
No	21	30,88%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 34. ¿En esta institución se extienden las relaciones entre compañeros fuera de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019

Para un 69% del personal administrativo las relaciones entre compañeros van más allá del horario laboral establecido, el restante 31% indicaron que sus vínculos entre compañeros se limitan a las horas de trabajo.

Tabla 35. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?

35. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Todas son consideradas	7	10,29%
Solo las de las jefaturas	15	22,06%
Dependiendo del área	10	14,71%
Dependiendo del funcionario	34	50,00%
No se considera ninguna	2	2,94%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 35. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Un 10.29% indican que todas las sugerencias y opiniones son consideradas por igual. El 22,06% considera que únicamente se toman en cuenta las emitidas por las diferentes jefaturas de departamento. Un 14,71% consideran que estas se valoran dependiendo del área o dependencia de donde provengan. La mitad de los colaboradores, equivalente a un 50% indicaron que existen preferencias dentro de la Municipalidad. Por último, un 2,94% externaron que la administración no toma en cuenta ninguna de las sugerencias planteadas por los colaboradores, sin importar quien sea este.

Tabla 36. ¿Con base a su experiencia, como considera la labor del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación?

36. ¿Con base a su experiencia, como considera la labor del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy eficiente	0	0,00%
Eficiente	3	4,41%
Poco eficiente	34	50,00%
Deficiente	31	45,59%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 36. ¿Con base a su experiencia, como considera la labor del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

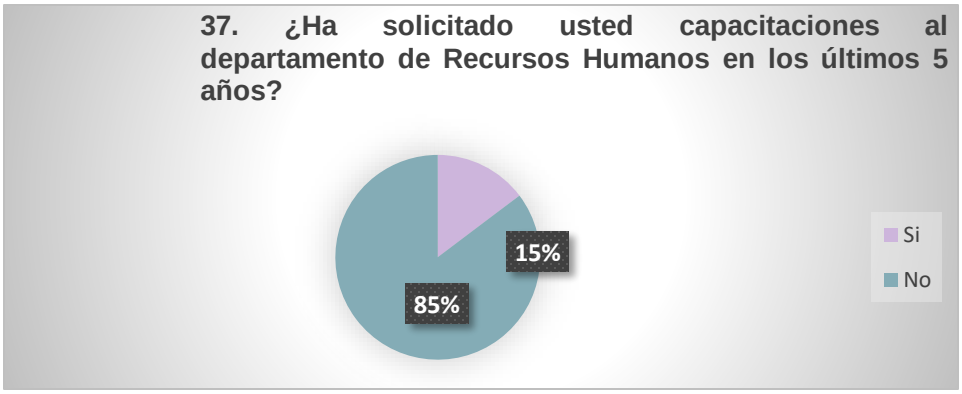
En este apartado, las dos opciones que obtuvieron mayor porcentaje fueron poco eficiente con un 50% y deficiente con un 46%, dejando en evidencia la incapacidad de esta área tan importante para capacitar al personal de acuerdo a las necesidades existentes. No obstante, un porcentaje mínimo de 4% consideran que la labor de este departamento es eficiente.

Tabla 37. ¿Considera usted que las principales necesidades de la institución son organizacionales, departamentales, o individuales?

37. ¿Considera usted que las principales necesidades de la institución son organizacionales, departamentales, o individuales?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Organizacionales	34	50,00%
Departamentales	18	26,47%
Individuales	16	23,53%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 37. ¿Ha solicitado usted capacitaciones al departamento de Recursos Humanos en los últimos 5 años?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

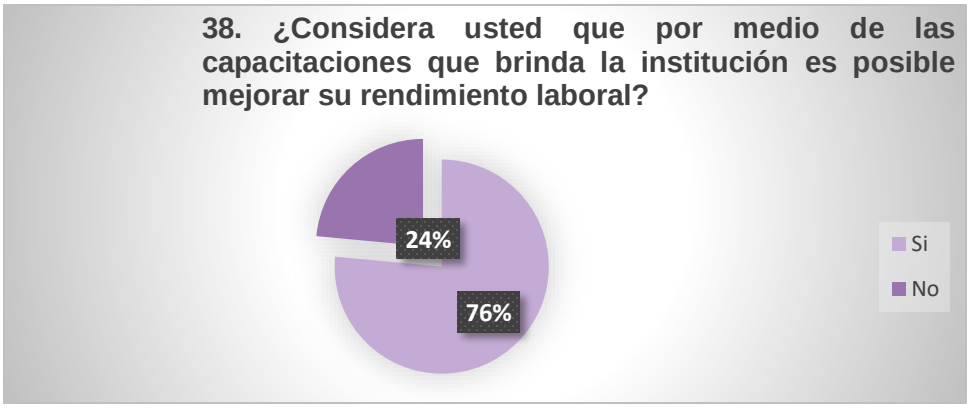
De acuerdo al gráfico anterior un 15% de los trabajadores si han solicitado capacitaciones al departamento de Recursos Humanos, mientras que un 85% no las han solicitado.

Tabla 38. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral?

38. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	52	76,47%
No	16	23,53%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 38. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

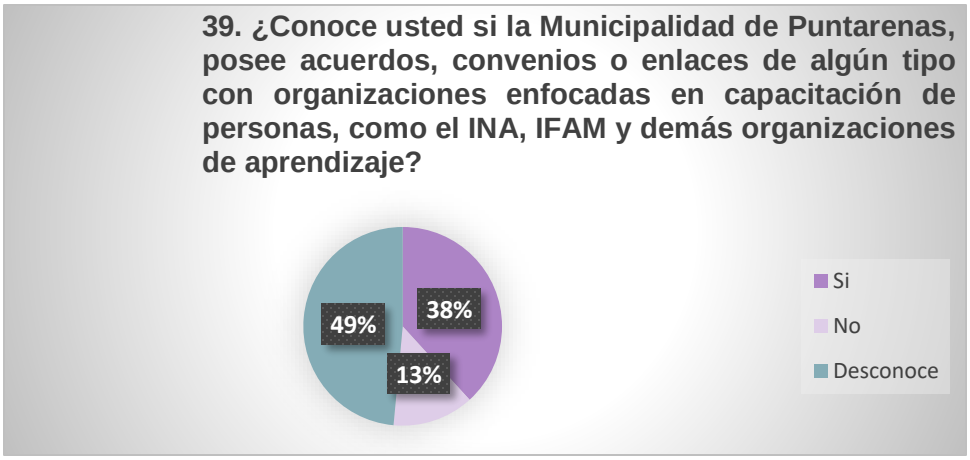
Un 76% de los trabajadores encuestados considera que las capacitaciones permiten mejorar el desempeño laboral, sin embargo, el restante 24% indican que no es necesario ser capacitado para mostrar la mejor versión propia en el ámbito laboral.

Tabla 39. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas, posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA, IFAM y demás organizaciones de aprendizaje?

39. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas, posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA, IFAM y demás organizaciones de aprendizaje?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	26	38,24%
No	9	13,23%
Desconoce	33	48,53%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 39. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas, posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA, IFAM y demás organizaciones de aprendizaje?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Según la información adjunta, únicamente el 38% de los empleados administrativos conoce si la Municipalidad estableció convenios con diferentes organizaciones enfocadas en la capacitación.

Por otra parte, el 13% no conoce sobre la existencia de algún tipo de convenio de esta índole que beneficie los intereses de la institución. Sin embargo, el mayor porcentaje de la población encuestada con un 49% desconoce sobre esta situación.

Tabla 40. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional?

40. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	9	13,24%
No	59	86,76%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 40. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

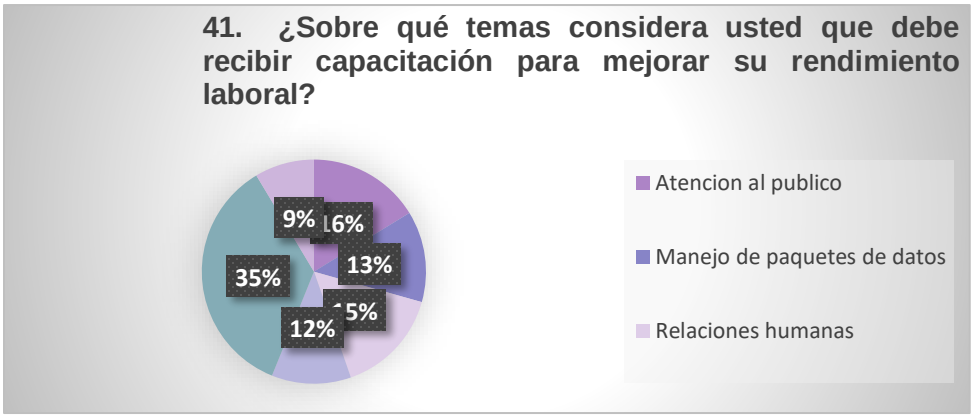
La información anterior muestra que únicamente el 13% de los trabajadores considera que la institución se interesa por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Caso contrario el 87% de los trabajadores, es decir, la mayor parte de los mismos, indican que la administración municipal no se interesa en fortalecer las condiciones laborales de sus colaboradores.

Tabla 41. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral?

41. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Atención al publico	17	16,19%
Manejo de paquetes de datos	14	13,13%
Relaciones humanas	16	15,24%
Control de inventarios	12	11,43%
Utilización de sistemas informáticos actuales	37	35,24%
Otras	9	8,57%
Total	**105**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 41. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

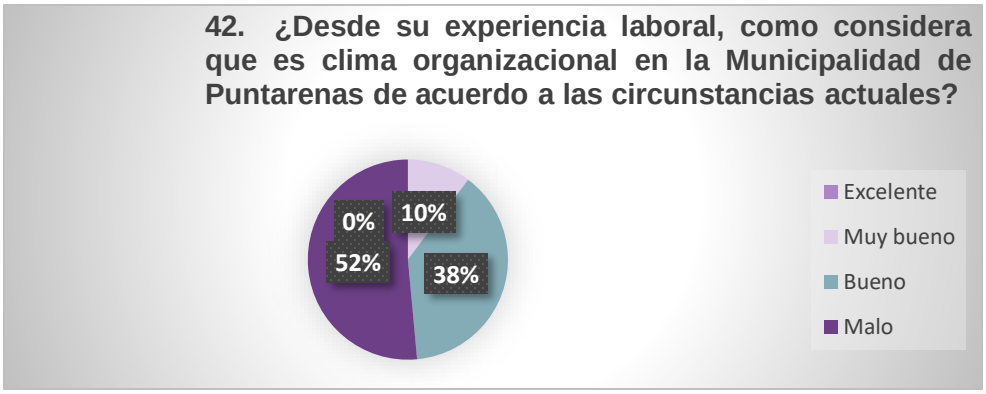
Según los colaboradores administrativos de la Municipalidad de Puntarenas, es necesario recibir capacitaciones en los siguientes aspectos: La principal necesidad de capacitación es la utilización de sistemas informáticos actuales con un 35%. Posteriormente con porcentajes similares se determina que existen necesidades de capacitación importantes en cuanto a la atención al público con un 16%, manejo de paquetes de datos 13%, relaciones humanas 15%, control de inventarios 12%. Finalmente, el restante 9% consideran que son otros los temas en los que deben ser capacitados.

Tabla 42. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es clima organizacional en la Municipalidad de Puntarenas de acuerdo a las circunstancias actuales?

42. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es clima organizacional en la Municipalidad de Puntarenas de acuerdo a las circunstancias actuales?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Excelente	0	0,00%
Muy Bueno	7	10,29%
Bueno	26	38,24%
Malo	35	51,47%
Total	**105**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 42. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es clima organizacional en la Municipalidad de Puntarenas de acuerdo a las circunstancias actuales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

De acuerdo al criterio de los trabajadores el clima organizacional de la institución actualmente de describe de la siguiente manera:

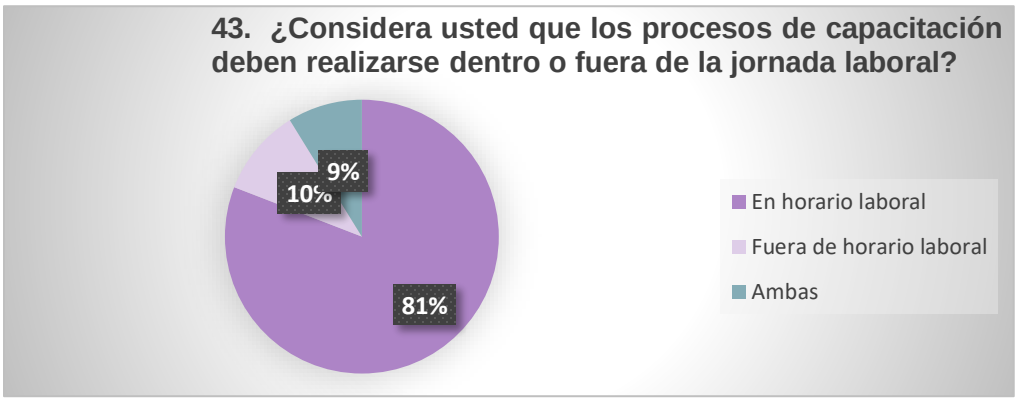
- 0,00% Excelente.
- 10,29% Muy bueno.
- 38,24% Bueno.
- 51,47% Malo.

Tabla 43. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro o fuera de la jornada laboral?

43. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro o fuera de la jornada laboral?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
En horarios laborales	55	80,88%
Fuera de horario laboral	7	10,30%
Ambas	6	8,82%
Total	**105**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 43. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro o fuera de la jornada laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Tabla 44. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas para contar con el contenido presupuestario requerido para aplicar procesos de capacitación de personal?

44. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas para contar con el contenido presupuestario requerido para aplicar procesos de capacitación de personal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	29	42.65%
No	39	57.35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 44. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas para contar con el contenido presupuestario requerido para aplicar procesos de capacitación de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

En la información anterior, se muestra que en la Municipalidad de Puntarenas un 57% de los trabajadores consideran que la administración municipal no prioriza mantener contenido económico para procesos de capacitación. Por otra parte, un 43% indicaron que la administración si hace lo posible para realizar estos procesos tan necesarios.

Tabla 45. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal?

45. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	2	2.94%
No	66	97.06%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 45. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

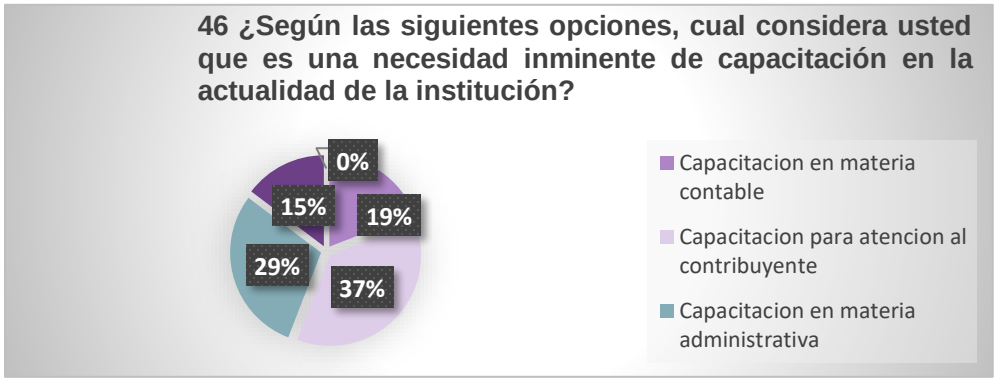
En esta pregunta un 97% de los trabajadores indicaron que la Municipalidad no cuenta con un espacio físico idóneo para ningún tipo de reunión que involucre un conjunto de personas, mientras que, un 3% indican que si cuentan con el espacio necesarios para este fin.

Tabla 46. ¿Según las siguientes opciones, cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución?

46. ¿Según las siguientes opciones, cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Capacitación en materia contable	13	19.12%
Capacitación para atención al contribuyente	25	36.76%
Capacitación en materia administrativa	20	29.41%
Capacitación en materia de desarrollo comunal	10	14.71%
Otro	0	0.00%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 46. ¿Según las siguientes opciones, cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019

Los colaboradores en aras de proponer mejoras de esta índole para el municipio, determinaron diferentes necesidades para las cueles se ofrece como recomendaciones alcanzables las siguientes:

- Un 19% recomiendan fortalecer las capacitaciones en materia contable.
- Un 37% recomiendan aplicar capacitaciones para mejorar la atención al contribuyente.
- Un 29% consideran que la mayor necesidad se encuentra en materia administrativa.
- Un 15% recomiendan capacitar el área de proyectos comunales en los diferentes distritos de la provincia de Puntarenas.

Tabla 47. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución?

47. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si	63	92.65%
No	5	7.35%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 47. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución?

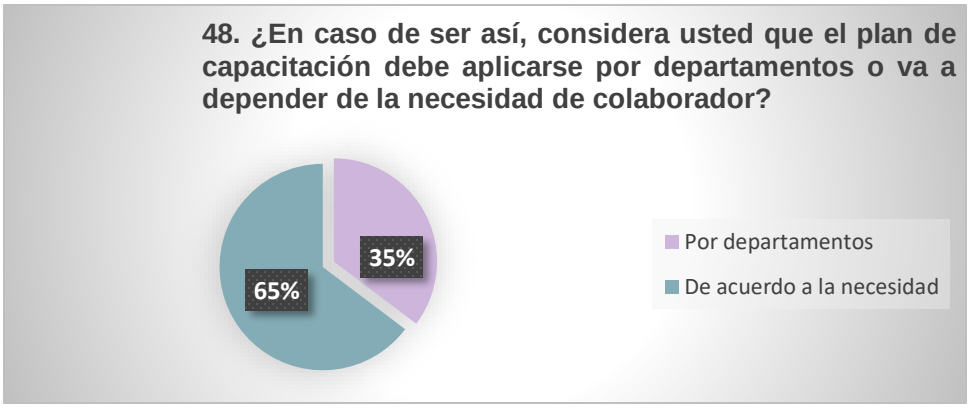
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Según el grafico anterior, un porcentaje de 93% de los trabajadores indicaron que si es necesario la creación de un plan de capacitación de personal enfocado al área administrativa de esta Municipalidad. Otra parte de la población administrativa de la Municipalidad de Puntarenas consideran específicamente un 7% de los trabajadores indicaron que actualmente no es necesario la creación de este plan.

Tabla 48. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad de colaborador?

48. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad del colaborador?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Por departamentos	24	35.29%
De acuerdo a la necesidad	44	64.71%
Total	**68**	**100%**

Gráfico 48. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad de colaborador?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

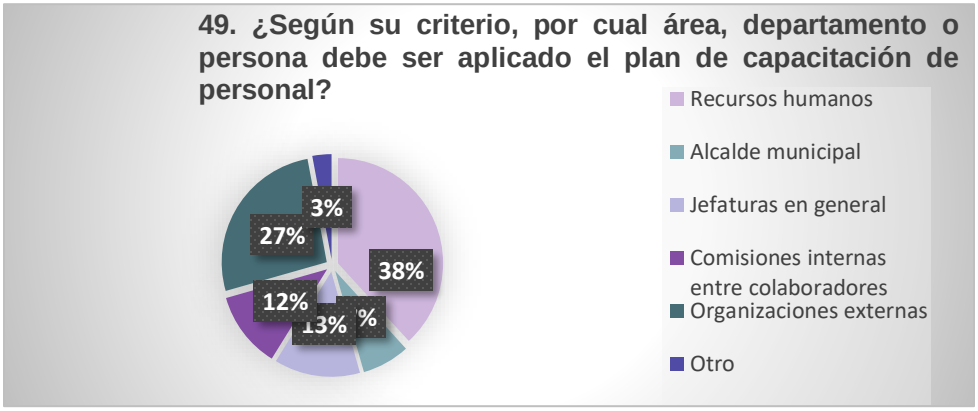
Un 65% de los trabajadores indicaron que, en caso de implementar el plan de capacitación de personal, este debe aplicarse en consideración a la necesidad del actual del departamento. Por otra parte, un 35% piensa que las capacitaciones se deben realizar de forma departamental cada cierto período.

Tabla 49. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal?

49. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Recursos humanos	26	38.24%
Alcalde Municipal	5	7.35%
Jefaturas en general	9	13.24%
Comisiones internas entre colaboradores	8	11.76%
Organizaciones externas	18	26.47%
Otro	2	2.94%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 49. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Para un 38% de los trabajadores del área administrativa de la institución, es función del departamento de Recursos Humanos cumplir con la aplicación de estos procesos. Otro sector de los trabajadores, específicamente un 7% indicaron que es el Alcalde Municipal quien debe ser el responsable de esta práctica.

Un 13% consideran que son las jefaturas de cada área quienes deben aplicar los procesos de capacitación a sus respectivos departamentos, mientras que, un 12% indicaron que debe existir la posibilidad que un grupo de trabajadores compartan sus conocimientos y sean responsables de la aplicación del plan de capacitación.

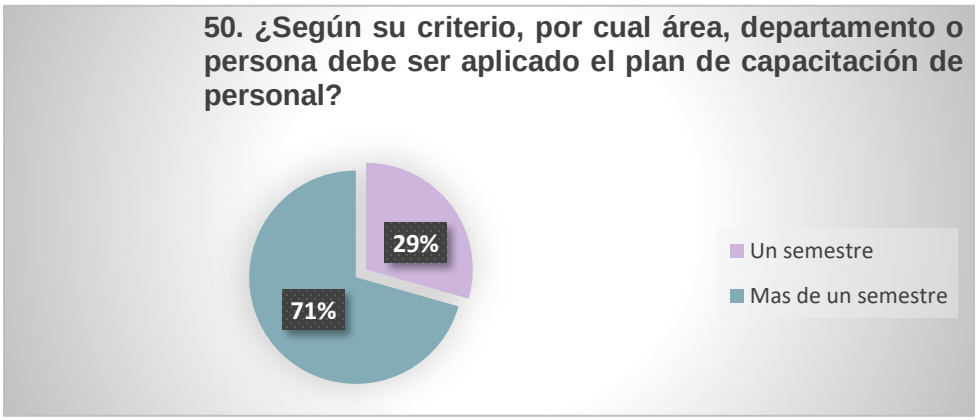
Además, un 26% de los trabajadores opinan que, lo ideal es que sean organizaciones externas quienes se encarguen de aplicar estos procesos, en busca de mayor eficacia y credibilidad. Por último, un 3% consideran que no deben ser ninguna de las opciones anteriores, por tanto, seleccionaron la opción “Otro”, sin embargo, no indicaron alguna otra sugerencia.

Tabla 50. ¿Cuál debe ser el período de duración estimado para la aplicación de este plan de capacitación de personal?

50. ¿Cuál debe ser el periodo de duración estimado para la aplicación de este plan?		
Distribución	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Un semestre	20	29.41%
Más de un semestre	48	70.59%
Total	**68**	**100%**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

Gráfico 50. ¿Cuál debe ser el período de duración estimado para la aplicación de este plan de capacitación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mayo, 2019.

De acuerdo a la información anterior, un 29% de los trabajadores considera que el período de aplicación de este plan debe ser de al menos un semestre. La otra parte de la población municipal, específicamente un 71% de los trabajadores opinan que este plan debe realizarse de acuerdo a la necesidad existente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones

Este capítulo comprende las conclusiones que se logran obtener de la investigación y las recomendaciones que surjan una vez analizadas todas las condiciones que se requieren para la aplicación del plan de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

Datos generales:

- En el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, existe una mínima diferencia en cuanto a la distribución por género del personal. Actualmente hay una leve mayoría de personal femenino, por tanto, existe minoría de género masculino.
- En esta institución la distribución según la edad de los colaboradores es muy pareja, sin embargo, existe un rango mayor de empleados que ostentan edades entre los 31 y los 50 años, una pequeña parte de los trabajadores tienen edades de 18 a 30 años, el restante es mayores de 50 años y no existe ningún colaborador mayor de 60 años.
- La mayor parte del personal administrativo de esta institución posee el grado de bachiller universitario, mientras que otra parte significativa de la población cuentan con bachiller en educación media y otros con licenciatura universitaria. Por último, una menor cantidad de empleados ostentan el grado de maestría universitaria.
- En cuanto al tiempo laborado para la institución, la distribución es bastante similar entre sí. Existen cantidades similares de trabajadores que tienen más de 15 años de labor y los que se pueden considerar como el personal nuevo.

- La mayor parte de los colaboradores con un 71% a lo largo de sus años de servicio, han laborado en más de un departamento, producto de las rotaciones periódicas que realiza la institución en puestos que posean los mismos requisitos. Otra parte de los funcionarios únicamente ha trabajado en un departamento desde su ingreso a la institución.

Cuadro 7. Conclusión 1

Objetivo No. 1: **Realizar un diagnóstico de capacitación (DNC) a los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.**	
Conclusiones	**Recomendaciones**
Variable1: Diagnóstico de necesidades de capacitación. En primera instancia es posible determinar que la Municipalidad de Puntarenas no realiza diagnósticos de necesidades de capacitación, esto incide directamente en el correcto desempeño de los mismos al ser un proceso vital para el éxito de toda organización. El personal administrativo en términos generales se encuentra en un estado de desmotivación y falta de interés producto de la poca atención de la administración al enriquecimiento de su recurso humano.	**Variable1: Diagnóstico de necesidades de capacitación.** Se recomienda aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación de forma estructurada y dirigida, que permita conocer la realidad actual del personal en cuanto a la potencialización de sus destrezas y habilidades. Por otra parte, este diagnóstico permitirá conocer las debilidades y deficiencias de cada trabajador y con esto aplicar una estrategia para lograr que cada colaborar sea apto para el puesto que desempeña.

<u>Variable1</u>: Diagnóstico de necesidades de capacitación.	**<u>Variable 1</u>: Diagnóstico de necesidades de capacitación.**
Los procesos de capacitación impartidos por la institución se aplican sin seguir una programación establecida. La Municipalidad cuenta con un rubro específico dentro del presupuesto ordinario destinado a los procesos de capacitación de personal, sin embargo, la aplicación de estos depende de la disponibilidad de los jerarcas, o bien, de los nexos que se hayan creado con instituciones externas que posean interés en impartir capacitaciones al personal municipal. No existe un manual de procedimientos que permita regular la aplicación de las capacitaciones suministradas.	Se recomienda la creación de un manual de procedimientos que determine los métodos y formas de aplicación de los procesos de capacitación que se lleven a cabo, así como, quienes serán los responsables de impartir y aplicar los mismos. Debe evaluar su respectivo alcance abarcando los procedimientos tanto teóricos como prácticos según la necesidad existente.
La capacitación impartida por este municipio como tal, no cumple con las condiciones de idoneidad que requiere un personal que labora para una institución responsable de velar por una jurisdicción tan amplia. El volumen de trabajo de esta organización es realmente elevado, lo cual, es contraproducente para el desarrollo de la misma si se considera que sus trabajadores no poseen las herramientas y los conocimientos deseados para cubrir el total de las necesidades de una población puntarenense carente de soluciones y con requerimientos imperantes de intervención de su Gobierno Local.	Se recomienda aplicar una evaluación previa a efectos de analizar que tanto conocimiento posee el personal actualmente sobre todo tipo de tema que involucre el crecimiento de la organización y con base en esto determinar el punto de partida en el proceso de capacitación.

Cuadro 8. Conclusión 2

Objetivo No. 2: Identificar las principales necesidades de capacitación que poseen los funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.	
Conclusiones	**Recomendaciones**
<u>Variable 2:</u> Necesidades de capacitación. Los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Puntarenas, no se encuentran técnicamente bien capacitados por parte de la administración municipal, esto se debe a las siguientes razones: 1. No existe el control interno idóneo en la institución, no existe manual de procedimientos actualizado, por ende, no está estipulado quien o quienes son las personas responsables de impartir capacitaciones a los demás trabajadores. 2. Los equipos y sistemas informáticos se encuentran en estado poco confiable, incluso se trabaja con ciertos equipos en estado de obsolescencia. De acuerdo a los cuestionarios realizados a los trabajadores, es inminente la necesidad de realizar una modernización de equipos y con esto aprovechar para capacitar	Variable 2: Necesidades de capacitación De acuerdo a las necesidades identificadas en esta investigación, se recomienda que los aspectos que se deben mejorar para el beneficio del recurso humano de la institución son los siguientes: ▪ Aplicación de métodos inductivos para el personal de nuevo ingreso. ▪ Actualización de la normativa que regula la Municipalidad, especialmente el Manual de Procedimientos. Manual Descriptivo de Puestos, Reglamento Interno de Trabajo. ▪ Apego estricto al Código de trabajo y sus reformas, con el fin de no violentar los derechos y obligaciones de los trabajadores. ▪ Mejora en la aplicación del control interno.

al personal en el dominio de las nuevas herramientas informáticas. 3. La institución cuanta con una plataforma de servicios para cancelación de impuestos urbanos y bienes inmuebles, así como, diferentes áreas donde se requiere atención personal al público en general. No obstante, esta es la principal necesidad de capacitación que posee actualmente la institución, ya que el personal municipal no se capacita según su necesidad laboral, es decir, se puede dar que se capacite al personal que no requiere atender a los contribuyentes personalmente y se excluya a quienes si ofrecen este servicio. 4. Mejora en las condiciones de espacio y salubridad, ya que según el criterio de muchos colaboradores, a la fecha no se cuenta con un espacio óptimo, es decir, con la capacidad para albergar a 85 personas y que cuente con las condiciones de higiene necesarias para impartir capacitaciones. Esta situación, obliga a la institución ya sea a	▪ Modernización de equipos informáticos al menos cada 5 años, según su estado de deterioro. ▪ Procesos de capacitación por área específica con cierta periodicidad. ▪ Gestiones oportunas para la construcción del nuevo edificio municipal, o bien, gestionar el alquiler de un nuevo local que cumpla con las regulaciones emitidas por los entes de salud.

compartir, o bien, alquilar espacios externos para llevar a cabo estos procesos	

Cuadro 9. Conclusión 3

Objetivo No. 3: **Clasificar las necesidades de capacitación según los resultados de la investigación.**	
Conclusiones	**Recomendaciones**
<u>Variable 3</u>: Clasificación de necesidades. Una vez analizadas las respuestas de los trabajadores de la institución, se determina que, las necesidades de capacitación se clasifican en orden de importancia de la siguiente manera: 1. **Necesidades organizacionales**: Consisten en el análisis de situacional de la empresa en términos generales. 2. **Necesidades departamentales**: Consisten en el análisis de las necesidades del área específica de trabajo. 3. **Necesidades por puesto u ocupación**: Consisten en el análisis del puesto y sus características.	**<u>Variable 3: Clasificación de necesidades.</u>** Se recomienda que la administración municipal realice un estudio previo al personal, con el fin de determinar que "X" empleado se ajuste lo mejor posible a las características que determinado puesto demande. La administración municipal, especialmente el departamento de Recursos Humanos, debe trabajar en lograr un sitio de trabajo cómodo y organizado, lo cual es fundamental para que los trabajadores se sientan satisfechos en el desempeño de sus funciones. Este proceso puede incluir, un reconocimiento o incentivo, así como, ofertas de oportunidades de crecimiento para lograr una motivación permanente en el personal.

4. **Necesidades individuales:** Consisten en el análisis de las necesidades del trabajador.	Se recomienda, el fomento del trabajo en equipo e implementar una estrategia como realizar actividades grupales sobre temas de interés institucional, a efectos de eliminar el sentido de competitividad negativa.

Cuadro 10. Conclusión 4

Objetivo No. 4: Crear un plan de capacitación para el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas aplicable en el segundo semestre del 2019.	
Conclusiones	**Recomendaciones**
<u>Variable 4</u>: Creación de Plan de Capacitación La Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, carece de aspectos vitales para el óptimo desarrollo de sus funciones. Principalmente la falta de orden, la inexistente de dirección y seguimiento por parte de la administración municipal en materia de capacitación de personal de acuerdo a la necesidad, ocasiona que los trabajadores actualmente se desempeñen de acuerdo a sus conocimientos intelectuales muchas veces adquiridos de forma empírica, y no producto de algún proceso	**<u>Variable 4</u>: Creación de Plan de Capacitación** Con la única finalidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido al contribuyente; la organización debe priorizar el desarrollo de los conocimientos de su personal, para lo cual, se recomienda la creación de un Plan de Capacitación de Personal aplicable para el II semestre del 2019 en el personal administrativo de la institución. El mismo debe estar estructurado con bases simples para que sea alcanzable y realizable dentro de las limitaciones de toda índole que existen en este municipio.

implementado por la institución donde laboran en aras de mejorar la calidad de su desempeño actual. Esta situación, según se concluyó en el cuestionario aplicado a los trabajadores, genera altos niveles de estrés, desmotivación, falta de interés y aversión al cambio en la mayor parte del personal administrativo, lo cual, se refleja directamente en la calidad del servicio del municipio ante la comunidad Puntarenense.	Este plan de capacitación debe contar con los procesos de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento para garantizar su impacto en los trabajadores y a la postre en la organización. Para el diseño de este plan, es necesario la actualización de los perfiles de puestos, a efectos de conocer el alcance especifico de los mismos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 PRESENTACION

Una vez analizados los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación existentes en la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, se logra determinar que los procesos de capacitación realizados no satisfacen en su totalidad las necesidades de los trabajadores, por el contrario, existen muchos aspectos a modificar en busca de garantizar el éxito en el ejercicio de este Gobierno Local.

En toda organización el recurso humano es la imagen principal de la misma, por ende, es de vital importancia que este cuente con las condiciones idóneas para el desempeño de sus funciones. Si bien es cierto, las organizaciones emplean constantemente diferentes estrategias para cumplir con los objetivos trazados, es el recurso humano el encargado de hacer esto posible.

La capacitación permite a los trabajadores proyectarse mejor ante la sociedad, pues esto conlleva a que el personal conozca mejor el funcionamiento de la empresa en todas sus partes y aunado a esto logre distinguir entre lo que se debe y lo que no se debe hacer en toda organización.

En este caso los resultados de la investigación, determinaron que es necesario la creación de un plan de capacitación de personal que permita regular satisfactoriamente la aplicación de estos procesos. El plan de capacitación pretende principalmente solucionar de forma ordenada y eficaz las principales necesidades y limitaciones de capacitación que tiene el personal en sus diferentes áreas de trabajo.

6.2 JUSTIFICACION

La inexistencia de un plan de capacitación de personal estructurado para el personal del área administrativa de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, genera que el ambiente en la organización sea tenso y hostil, por cuanto, una persona carente de los conocimientos necesarios en determinada área se vuelve negativa y tóxica; esto se convierte en una cadena que involucra progresivamente en el desempeño de todo el personal inmerso.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

Colaborar en la mejora de los procesos de capacitación que se imparten al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

6.3.2 Objetivos específicos

- Clasificar las necesidades encontradas en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- Diseñar un plan de capacitación estructurado para el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas aplicable en el segundo semestre del 2019.

- Establecer un método de evaluación para verificar el impacto del plan de capacitación aplicado al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

La propuesta pretende mejorar la calidad de las capacitaciones que recibe el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, esto mediante la creación de un plan que establezca de forma estructurada variables como: temarios de las capacitaciones, distribución del personal que será capacitado, tiempo estimado de las capacitaciones, entre otros.

Además, esta propuesta permite mejorar el clima organizacional en la institución, ya que un plan de capacitación de personal bien aplicado contribuye a que el personal este motivado e interesado en cumplir cabalmente con sus obligaciones laborales.

6.4.2 Limitaciones

- La disponibilidad que pueda tener el departamento de Recursos Humanos para facilitar la información requerida en la aplicación de este plan de capacitación.

- La burocracia con la que se da curso a los trámites dentro de la institución, lo cual podría incidir en que la aplicación del plan se lleve o no a cabo en el tiempo previsto.
- La falta de contenido presupuestario, en rubros como alimentación, suministros de oficina, entre otros.

6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS

6.5.1 Plan de capacitación de personal

Un plan de capacitación de personal se define como un proceso a corto plazo aplicado sistemáticamente, por medio del cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de diferentes objetivos.

6.5.2 Fases de la elaboración del plan

1. Diagnóstico y análisis de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del plan de capacitación.
3. Ejecución del plan de capacitación.
4. Evaluación del plan de capacitación.
5. Implementación de acciones de mejora.

6.5.3 Elaboración del plan de capacitación de personal

MUNICIPALIDAD DEL CANTON CENTRAL

DE PUNTARENAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

"Plan de Capacitación para el personal administrativo, aplicable en el II semestre del 2019".

Junio, 2019

CAPACITACION DE PERSONAL

I. PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL

El Plan de Capacitación de Personal, aplicable para el II semestre del año 2019, constituye una herramienta que determina las necesidades y prioridades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

Este proceso incluye la población total de los colaboradores del área administrativa, agrupado según las diferentes áreas de trabajo, así mismo, este plan se encuentra inmerso en los procesos de capacitación anuales ofrecidos por la institución, con un presupuesto designado en el ejercicio presupuestario de cada año.

II. NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN

La Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, esta institución constituye el Gobierno Local del Cantón Central la Provincia de Puntarenas. Bajo su jurisdicción se encuentran los cuatro Concejos de Distrito: Monteverde, Cóbano, Lepanto, Paquera, así como, todos los distritos del casco urbano.

Esta institución debe velar por la correcta regulación de los servicios urbanos, entre patentes, bienes inmuebles, impuestos territoriales, obra pública, entre otros. Además, debe ser el principal ente recaudador de la provincia de Puntarenas, a efectos de facilitar el control y regulación de la población.

III. JUSTIFICACIÓN

Toda organización depende de la calidad de su recurso humano para el correcto ejercicio de sus funciones, principalmente en una entidad cuya naturaleza se basa en la prestación de servicios. Es claro que, la actitud, aptitud y empatía de los trabajadores repercuten directamente en su rendimiento laboral y por ende en la optimización de los servicios que se brindan.

El éxito de las organizaciones recae en un alto porcentaje en la motivación y disposición de sus trabajadores, al unir estas con el trabajo en equipo, se logran conformar dos fuerzas primordiales para que la organización alcance altos niveles de impacto según su naturaleza.

Es esencial que los funcionarios se encuentren motivados, sin embargo, en una importante mayoría de las organizaciones de este país, este es un factor poco aprovechado por los altos mandos, ya que generalmente se prioriza únicamente la obtención de los objetivos, sin medir los factores esenciales para lograrlo, específicamente el recurso humano y su capacidad de inducir el éxito organizacional.

Los factores anteriores conducen automáticamente a contemplar los procesos de capacitación como uno de los elementos vitales para mejorar el desempeño laboral, optimizar destrezas y habilidades, cambiar la actitud del trabajador y principalmente eliminar la resistencia al cambio.

IV. ALCANCE

Este plan de capacitación de personal está directamente dirigido al personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas**.**

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

a. Objetivo general

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades en los trabajadores en aras de mejor en desempeño laboral propio y por ende el de la institución.

b. Objetivos específicos

1. Proporcionar información relativa a los objetivos institucionales, funcionamiento, normas y políticas.
2. Contribuir en la creación de un clima organizacional satisfactorio, hacerlo más receptivo a la supervisión y anuencia a las medidas de acción correctivas.
3. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos según las diferentes áreas de trabajo en la institución.

VI. METAS

La meta de este plan es capacitar correctamente el 100% del personal administrativo del municipio (directores, encargados, coordinadores y

colaboradores en general) mediante una distribución equilibrada de los recursos, según la índole de las diferentes necesidades.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias para desarrollar este plan son las siguientes:

- Preguntas sobre conocimiento general de procesos de capacitación.
- Comentarios sobre la experiencia actual en cuanto a las capacitaciones recibidas en la institución.
- Presentación de casos del área específica.
- Realizar charlas dirigidas.
- Impartir talleres estructurados.
- Realizar seminarios y conferencias dirigidas.
- Participación colectiva y aclaración de dudas.
- Desarrollo de trabajos prácticos.

VIII. PROPÓSITO

Contribuir al logro de la eficiencia total en el servicio ofrecido, por medio del desarrollo de habilidades técnicas y humanas que permitan a la organización cumplir cabalmente con la prestación de sus servicios en el marco de la idoneidad.

Aunado a esto, mediante la aplicación de un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de la organización, se pretende promover e incentivar a los colaboradores con el fin de lograr aumentar su deseo de superación personal y el impulso para asumir desafíos que prueben su capacidad ya desarrollada.

IX. POLITICAS DE CAPACITACION

Como parte de este plan, la Municipalidad ha generado las siguientes políticas para la implementación de la capacitación a lo interno de la institución.

9.1 Políticas generales

Toda actividad de capacitación que realice la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, incluyendo el presente plan debe contemplar los puntos determinados en el diagnóstico de necesidades realizado de previo. El éxito en la aplicación del mismo recae directamente en la disposición que muestren todas las partes involucradas en este proceso.

9.2 Políticas de formación

Los procesos de formación aplicados dentro del Municipio están estipulados en los artículos No.38, No.39 y No.40 de la Convención Colectiva de los Trabajadores Municipales del Cantón Central de Puntarenas, esto se aplicará a cualquier tipo de estudio que busque la superación del trabajador que beneficie a la institución.

9.3 Políticas de capacitación

La capacitación en la institución debe estar orientada a perfeccionar las competencias de cada colaborador de acuerdo al nivel de exigencia, demanda y

responsabilidad del cargo que desempeña en busca de una mejora continua en cuanto a la calidad para la prestación de los servicios.

- Toda actividad de capacitación se deberá programar en un horario que se establecerá de acuerdo a las características de la misma, ya sea en horario laboral o fuera de este. Exceptuando los casos, en que las capacitaciones sean programas por organizaciones externas.
- El departamento de Recursos Humanos en coordinación con la Alcaldía Municipal, se comprometerá a brindar todas las facilidades y apoyo a nivel de logística que requiere la ejecución de estas actividades.
- Se dará especial importancia las capacitaciones que involucren actividades tales como: charlas, seminarios, talleres, cursos u otro similar, siempre y cuando estas sean programadas en apego al estricto aprovechamiento de los trabajadores administrativos.

X. ASPECTOS METODOLOGICOS

En este apartado se detalla el procedimiento metodológico al que se le dará curso con el único objetivo de identificar las necesidades de capacitación que requiere todo el personal del área administrativa de la Municipalidad para la mejora en el desempeño de sus funciones, así como, el desarrollo de sus habilidades técnicas y blandas según corresponda.

XI. GUIA DE APLICACIÓN DEL PLAN

La Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas a través de diferentes esfuerzos conjuntos logra determinar las principales necesidades de capacitación y por ende se presenta el siguiente orden de aplicación.

Sobre estas necesidades se realiza la programación de actividades de capacitación aplicables para el segundo semestre del 2019.

PLAN

Cuadro 11. Temas para programación de actividades de capacitación para el II semestre del 2019.

Método aplicable	Nivel administrativo
Técnico Ejecución y administración de proyectos de obra pública con impacto en la comunidad.	▪ Servicio y atención al contribuyente. ▪ Control interno y mitigación del riesgo. ▪ Contratación administrativa. ▪ Ética y valores en la función pública. ▪ Procesos judiciales.
Habilidades blandas	**Habilidades motoras**
▪ Relaciones humanas. ▪ Manejo y resolución de conflictos. ▪ Inteligencia emocional. ▪ Combatir la resistencia al cambio. ▪ Dominio del estrés laboral.	▪ Dominio del sistema integrado DECSIS. ▪ Dominio de sistemas actuales (PRE, SIM, TES). ▪ Dominio de paquetes de datos (ofimática).

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad. (2019).

Cuadro 12. Programación de capacitaciones para el II semestre del 2019

Indicador del análisis	Facilitador	Actividad	Modalidad	Oferta
Estrategias técnicas				
Ejecución y administración de proyectos de obra pública con impacto en la comunidad.	Organización externa.	Curso-Taller.	Presencial	Dirección de Control Urbano. Dirección de Gestión Vial
Nivel administrativo				
Servicio y atención al contribuyente.	Organización externa.	Charla	Presencial	Administr. Tributaria
Control interno y mitigación del riesgo.	Organización externa y Departamento de Recursos Humanos.	Charla-Seminario	Presencial	Auditoria interna, Direcciones y Alcaldía Municipal.
Habilidades blandas				
Manejo y resolución de conflictos.	Departamento de Recursos Humanos.	Charla	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Relaciones humanas.	Departamento de Recursos Humanos.	Charla	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Habilidades motoras				
Dominio del sistema integrado DECSIS.	Funcionarios de la empresa DECSA.	Charla-Taller	Presencial y Virtual	Funcionarios que requieran su uso

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad. (2019).

Cuadro 13. Programación de capacitaciones para el II semestre del 2019

Indicador del análisis	Facilitador	Actividad	Modalidad de la capacitación	Oferta
Nivel administrativo				
Contratación administrativa.	Organización externa y Departamento de Recursos Humanos.	Taller	Presencial	Direcciones, Servicios Jurídicos y Proveeduría.
Procesos judiciales.	Organización externa.	Seminario	Presencial	Servicios jurídicos y ZMT
Ética y valores en la función pública.	Organización externa y Departamento de Recursos Humanos.	Taller	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Habilidades blandas				
Inteligencia emocional.	Organización externa.	Charla	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Dominio del estrés laboral.	Departamento de Recursos Humanos.	Taller	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Combatir la resistencia al cambio.	Departamento de Recursos Humanos.	Charla-Taller	Presencial	Totalidad del personal administrativo
Habilidades motoras				
Dominio de sistemas actuales (PRE, SIM, TES).	Jefaturas de departamento.	Seminario -Taller	Presencial y Virtual	Funcionarios que requieran su uso.
Dominio de paquetes de datos ofimática.	Organización externa	Curso	Presencial y Virtual	Totalidad del personal administrativo

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad. (2019).

Las tablas No.1 y No.2 detallan los principales temas que requieren ser fortalecidos para el óptimo desempeño laboral de cada trabajador. No obstante, las opciones antes indicadas pueden ser variadas, eliminadas o sustituidas según la necesidad expuesta por los trabajadores durante el proceso de aplicación del presente plan de capacitación. Cada variación realizada deberá ser sometida a la aprobación del departamento de Recursos Humanos.

Cuadro 14. Estrategias de evaluación y seguimiento.

Objetivos	Criterios	Tiempo	Responsable	Método
Evaluar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridas por el personal administrativo.	Conocimiento adquirido. Reacción al cambio.	Una vez al mes durante todo el período de duración de la aplicación del plan de capacitación de personal.	Coordinador y Asistente del departamento de Recursos Humanos. Supervisión del Alcalde Municipal.	Aplicación de cuestionario al total de los colaboradores del sector administrativo.
Estudiar el nivel de satisfacción de los funcionarios que fueron capacitados	Reacción. Impacto.	Posterior al primer bimestre de la aplicación del plan.	Alcalde Municipal y Coordinador del departamento de Recursos Humanos.	Aplicación de encuestas al total de los colaboradores
Evaluar los cambios en el comportamiento del personal capacitado.	Conocimiento adquirido. Reacción al cambio.	Una vez al mes durante todo el período de aplicación del plan.	Alcalde Municipal y Coordinador del departamento de Recursos Humanos	Visitas presenciales a las diferentes áreas de trabajo
Análisis del impacto generado por las capacitaciones en el desempeño laboral de los trabajadores municipales.	Conocimiento adquirido. Impacto.	Al finalizar todas las partes previas de la aplicación del plan de capacitación.	Alcalde Municipal y Coordinador del departamento de Recursos Humanos.	Cuestionario aplicado al personal. Reunión de trabajo para determinar el impacto final del proceso.

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad. (2019).

La tabla No. 4 corresponde a la estrategia de seguimiento y evaluación, la cual se aplica mediante los parámetros de criterios, tiempo programado para realizar el seguimiento debido, además, el responsable del mismo y finalmente el instrumento o método aplicado para realizar este proceso.

XII. DETALLE DE CAPACITACIONES

Ejecución y administración de proyectos de obra pública con impacto en la comunidad

Objetivo:

Proveer las herramientas y conocimientos necesarios a los ingenieros municipales para lograr contribuir con el desarrollo urbanístico de la provincia de Puntarenas, mediante una organización territorial uniforme e implementación de proyectos de mejora continua que permita establecer las necesidades fundamentales de cada comunidad.

40 horas

Servicio y atención al contribuyente.

Objetivo:

Dotar al personal de los conocimientos necesarios y desarrollar las aptitudes y actitudes de los mismos para brindar una atención satisfactoria que genere que el cliente realice cualquier tipo de trámite sin ningún tipo de dificultad.

56 horas

Control interno y mitigación del riesgo.

Objetivo:

Implementar los modelos de gestión de proceso y de riesgo dentro del plan de trabajo y cumplir cada uno de sus estipulaciones, con el fin de prevenir el riego como tal o bien aminorar su impacto.

60 horas

Manejo y resolución de conflictos.

Objetivo: El conflicto es una condición inherente a la personalidad humana, por tanto, se pretende desarrollar capacidades de mediación y control de las emociones para evitar problemas de cualquier índole dentro de la organización.

20 horas

Relaciones humanas.

Objetivo: Crear estrategias para mantener relaciones cordiales entre los trabajadores, además de fomentar una cultura de paz dentro del ambiente laboral.

20 horas

Dominio del sistema integrado DECSIS.

Objetivo: Contribuir a la obtención del éxito en la institución por medio de la modernización de sistemas informáticos que ha implementado la Municipalidad de acuerdo a sus posibilidades financieras.

56 horas

Contratación administrativa.

Objetivo: Dominar los conceptos elementales de la contratación administrativa como: tipos de procedimientos, marco jurídico aplicable, tipos de contrato, etc., esto en aras de promover que los trabajadores sean capaces de desempeñarse en diferentes áreas de la organización y lograr un grado de satisfacción personal.

60 horas

Ética y valores en la función pública.

Objetivo: Promover que la ética y los valores como normas y principios por medio de los cuales se rige la empresa permitan a los colaboradores discernir entre lo correcto y lo incorrecto en el desempeño de sus funciones.

20 horas

Inteligencia emocional.

Objetivo: Lograr que el trabajador sea capaz de persuadir y establecer vínculos sanos con los demás mediante el uso de la inteligencia emocional como una habilidad para tratar de forma adecuada con las personas correctas y tener la capacidad de sobrellevar toda situación que sea contraria a nuestros ideales.

30 horas

Dominio del estrés laboral.

Objetivo: Fomentar la creación de un ambiente laboral sano dentro de los parámetros normales de volumen de trabajo para lograr combatir enfermedades producto de sobrecargas laborales.

Incentivar a los trabajadores a realizar actividades variadas dentro de su jornada laboral, o bien, motivarlos a modificar el método de aplicación de sus tareas diarias, con el fin de eliminar la rutina y volúmenes elevados de trabajo que producen estrés laboral.

40 horas

Combatir la resistencia al cambio

Objetivo: Eliminar el conformismo en los trabajadores y promover la incursión de los mismos en nuevos retos y desafíos laborales que exijan desarrollar el máximo potencial de cada quien, en busca de un mayor aprovechamiento de la organización.

30 horas

Dominio de sistemas actuales (PRE, SIM, TES).

Objetivo: Contribuir a la obtención del éxito en la institución por medio de la modernización de sistemas informáticos que ha implementado la Municipalidad de acuerdo a sus posibilidades financieras.

60 horas

Dominio de paquetes de ofimática.

Objetivo: Capacitar a todo el personal para el manejo de los paquetes informáticos básicos, con el fin de contar con un personal capaz de desenvolverse correctamente en cualquier área de trabajo donde se le requiera.

60 horas

XIII. PRESUPUESTO

Cuadro 15 Presupuesto plan de capacitación.

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Costo Total
Alquiler de local	Unid.	01 por capacitación	₡50.000,00	₡50.000,00
Honorarios del facilitador	Global	01 por capacitación	₡45.000,00	₡45.000,00
Certificados	Unid.	85	₡12.500,00	₡1.062.500,00
Resmas de hojas	Unid.	20	₡5.000,00	₡100.000,00
Lapiceros	Unid.	170	₡215,00	₡36.550,00
Marcadores	Unid.	85	₡550,00	₡47.750,00
Computadoras portátiles	Unid.	02	₡350.000,00	₡700.000,00
Alimentación	Unid.	85 por capacitación	₡4.500,00	₡382.500,00
Imprevistos	Porcentaje	Sujeto a variación	Sujeto a variación	Sujeto a variación
Totales			**₡528.265,00**	**₡2.424.300,00**

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad. (2019).

El monto de inversión de este plan será financiado con recursos propios de la institución. La partida presupuestaria destinada a procesos de capacitación será debidamente fortalecida, con el único objetivo que el presente plan logre mejorar el desempeño general de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas ante las diferentes comunidades.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Flores Villalpando, R. (2014). Administración de Recursos Humanos. México: UNID Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. 10ª edición. México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da edición. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2017). Administración de Recursos Humanos. 6° edición. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. 14° edición. México: Pearson Educación.
- Ruiz Otero, E. Gago García, M. García Leal, C. López Barra, S. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. 2° edición. MGH Formación Técnica.
- Werther, W. Davis, K. (2014). Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano. 7ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2018) Metodología de la investigación. 1°edición. México: McGraw-Hill.

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. 6° edición. Pearson Educación.
- Pimienta, J. (2018) Metodología de investigación. 1° edición. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R. (2014) Metodología de la investigación. 6° edición. México: McGraw-Hill.

Páginas Web:

Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas. (2019). Sitio web de la Municipalidad, Puntarenas, Costa Rica: recuperado de: http://www.puntarenas.go.cr/.

Tesis:

- Gadea Mora, P. (2017). Análisis del proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017. Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.
- González, L. (2017) Bibliotecas móviles, (Tesis de licenciatura), Universidad Hispanoamaricana, Costa Rica. Recuperada de https://uh.ac.cr/.
- Hernández Sampieri, R. (2014) Bibliotecas digitales, (Tesis de licenciatura), Universidad Hispanoamericana, Costa Rica. Recuperada de https://uh.ac.cr/

ANEXOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Cuestionario para conocer las principales necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas.

Estimados colaboradores de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, mi persona en calidad de estudiante a nivel de licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, solicito tu colaboración a efectos de responder el siguiente cuestionario que me permitirá realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en la institución.

Indicaciones: Marcar con una "X" en el espacio que usted considere, o bien, agregue un comentario adicional en la opción "Otros" en caso que la pregunta lo requiera.

A. ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su género?

   ( ) Femenino

   ( ) Masculino

2. ¿Cuál es su edad actual?

   ( ) Entre 18 y 30 años

   ( ) Entre 31 y 40 años

   ( ) Entre 41 y 50 años

( ) Entre 51 y 60 años

( ) Mayor de 60 años

3. ¿Cuál es el nivel académico que ostenta?

( ) Bachiller en educación media

( ) Bachiller universitario

( ) Licenciatura universitaria

( ) Maestría universitaria

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

( ) De 1 a 5 años

( ) De 5 a 10 años

( ) De 10 a 15 años

( ) De 15 a 20 años

( ) Más de 20 años

5. ¿En cuál departamento labora?

( ) Alcaldía Municipal

( ) Auditoria Interna

( ) Proveeduría

( ) Administración Tributaria

( ) TI

( ) Secretaría municipal

( ) Dirección de mantenimiento

( ) Zona marítimo terrestre

( ) Gestión vial

( ) Valoración y catastro

( ) Dirección de Hacienda

( ) Contabilidad

( ) Tesorería

( ) Recursos humanos

( ) Oficina de la mujer

( ) Servicios jurídicos

( ) Ingeniería

( ) Gestión Ambiental

( ) Archivo central

( ) Servicios generales

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en este departamento?

( ) De 1 a 5 años

( ) De 5 a 10 años

( ) De 10 a 15 años

( ) De 15 a 20 años

( ) Más de 20 años

7. ¿Ha ocupo otros puestos en esta Municipalidad?

( ) Si

( ) No

B. VARIABLE No.1: Diagnostico de necesidades de capacitación.

8. ¿Conoce a plenitud las políticas y normas aplicadas por la Municipalidad?

( ) Conoce completamente

( ) Conoce parcialmente

( ) Desconoce

9. ¿Estima favorable que la Municipalidad permita conocer en su totalidad las políticas disciplinarias al realizar el proceso de inducción?

( ) Si

( ) No

10. ¿Conoce usted como trabajador la forma en la que la Municipalidad aplica el proceso de inducción de personal?

( ) Si

( ) No

( ) Desconoce

11. ¿Considera usted que mediante un proceso de inducción se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar una labor eficiente?

( ) Si

( ) No

( ) Desconoce

12. ¿Realiza la Municipalidad de Puntarenas procesos de capacitación de personal?

    ( ) Si

    ( ) No

    ( ) Desconoce

13. ¿Existe en esta institución aversión o resistencia al cambio?

    ( ) Si

    ( ) No

    ( ) Desconoce

14. ¿Cuál es su principal fuente de motivación laboral?

    ( ) Salario

    ( ) Ambiente

    ( ) Horario

    ( ) Deseo de superación personal

15. ¿La Municipalidad de Puntarenas estimula a sus colaboradores para garantizar servicio eficiente?

    ( ) Si

    ( ) No

    ( ) Desconoce

16. ¿Conoce los procedimientos requeridos para obtener un proceso de capacitación en esta institución?

    ( ) Si

    ( ) No

    ( ) Desconoce

17. ¿Durante su tiempo de servicio para este municipio ha recibido usted alguna capacitación?

    ( ) Si

    ( ) No

( ) Desconoce

18. ¿Conoce usted como trabajador de la Municipalidad de Puntarenas, cual es el proceso de capacitación realizado?

( ) Si

( ) No

( ) Desconoce

19. ¿Durante los últimos 5 años que tan frecuentes han sido los procesos de capacitación realizados por la institución?

( ) Muy frecuentes

( ) Frecuentes

( ) Poco frecuentes

( ) Inexistentes

C. VARIABLE No. 2: Necesidades de capacitación

---

20. ¿Desde su perspectiva como es el proceso de capacitación aplicado por este municipio?

( ) Excelente

( ) Muy bueno

( ) Bueno

( ) Regular

( ) Malo

21. ¿La Municipalidad de Puntarenas potencializa sus destrezas y habilidades?

( ) Si

( ) No

22. ¿Según su experiencia prefiere la capacitación individual o grupal?

( ) Individual

( ) Grupal

23. ¿Considera que su área de trabajo requiere ser capacitada?

( ) Si

( ) No

24. ¿Cuántas capacitaciones enfocadas a la necesidad de su área ha recibido?

( ) De 1 a 5

( ) De 6 a 10

( ) Mas de 10

( ) Ninguna

25. ¿En su área de trabajo se realizan charlas o reuniones con fin de compartir necesidades de capacitación?

( ) Si

( ) No

26. ¿Brinda usted su ayuda o colaboración a sus compañeros en caso que estos lo requieran?

( ) Si

( ) No

27. ¿La Municipalidad de Puntarenas le ha proporcionado las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

( ) Si

( ) No

28. ¿Como describiría su comunicación con su jefatura inmediata?

( ) Excelente

( ) Muy buena

( ) Buena

( ) Regular

( ) Mala

29. ¿Durante su periodo de labor en la Municipalidad ha solicitado a su jefatura inmediata alguna necesidad de capacitación?

    ( ) Si

    ( ) No

30. ¿En caso de realizar la solicitud a su jefatura inmediata, esta muestra interés en cubrir las necesidades de capacitación indicadas?

    ( ) Si

    ( ) No

31. ¿Considera usted que su jefatura inmediata está capacitada para aplicar la capacitación y evaluarla?

    ( ) Si

    ( ) No

32. ¿En materia de capacitación considera usted que la comunicación es efectiva?

    ( ) Si

    ( ) No

33. ¿Se siente usted satisfecho con las condiciones labores de la Municipalidad en la actualidad?

    ( ) Si

    ( ) No

34. ¿Cree usted que su labor sería más útil y productiva si se valoraran sus capacidades y habilidades innatas?

    ( ) Si

    ( ) No

D. VARIABLE No. 3: Clasificación de las necesidades

35. ¿Existen reuniones de conjunto donde se converse sobre la evolución de metas y objetivos?

( ) Si

( ) No

36. ¿Se siente usted presionado o estresado producto de una sobrecarga laboral?

( ) Si

( ) No

37. ¿Considera usted que las principales necesidades de la institución son organizacionales, departamentales, o individuales?

( ) Organizacionales

( ) Departamentales

( ) Individuales

38. ¿Todas las opiniones y sugerencias son consideradas por la administración sin importar quien las exponga?

( ) Si

( ) No

39. ¿En base a su experiencia, como considera la labor del departamento de recursos humanos en cuanto a la aplicación de los procesos de capacitación?

( ) Muy eficiente

( ) Eficiente

( ) Poco eficiente

( ) Deficiente

40. ¿Ha solicitado capacitaciones al departamento de recursos humanos en los últimos 5 años?

( ) Si

( ) No

41. ¿Considera usted que por medio de las capacitaciones que brinda la institución es posible mejorar su rendimiento laboral?

( ) Si

( ) No

42. ¿Conoce usted si la Municipalidad de Puntarenas posee acuerdos, convenios o enlaces de algún tipo con organizaciones enfocadas en capacitación de personas, como el INA y demás institutos de aprendizaje?

( ) Si

( ) No

( ) Desconoce

43. ¿Considera usted que la institución se interesa por su desarrollo personal y profesional?

( ) Si

( ) No

44. ¿Sobre qué temas considera usted que debe recibir capacitación para mejorar su rendimiento laboral?

( ) Servicio al cliente

( ) Manejo de paquetes de datos

( ) Relaciones humanas

( ) Control de inventarios

( ) Utilización de sistemas informáticos actuales

( ) Otro

_____

45. ¿Desde su experiencia laboral, como considera que es el clima organizacional en la Municipalidad?

( ) Excelente

( ) Muy bueno

( ) Bueno

( ) Regular

( ) Malo

46. ¿Considera usted que los procesos de capacitación deben realizarse dentro de la jornada laboral o posterior a cumplir la misma?

( ) En horario laborales

( ) Fuera de horario laboral

47. ¿En base a su experiencia considera usted que existen mayores necesidades de capacitación en unas áreas que en otras dentro de la Municipalidad?

( ) Si

( ) No

48. ¿Cuál área considera usted que es la más carente de capacitación?

( ) Área financiera

( ) Área de ejecución de proyectos comunales

( ) Área de cobros

( ) Área de mantenimiento

( ) Otro

_____

49. ¿Realiza la administración municipal las gestiones oportunas en cuanto a contenido presupuestario para cumplir con la aplicación de procesos de capacitación?

( ) Si

( ) No

50. ¿Cuenta la Municipalidad con el espacio físico necesario para impartir procesos de capacitación de personal?

( ) Si

( ) No

51. ¿Como considera usted las condiciones organizacionales para realizar capacitaciones periódicamente según la necesidad de la colectividad?

( ) Excelente

( ) Muy bueno

( ) Bueno

( ) Regular

( ) Malo

52. ¿Según las siguientes opciones cual considera usted que es una necesidad inminente de capacitación en la actualidad de la institución?

( ) Capacitación en materia contable

( ) Capacitación para atención al contribuyente

( ) Capacitación en materia administrativa

( ) Capacitación en materia de desarrollo comunal

( ) Otro

_____

53. ¿Qué recomendaciones o sugerencias plantearía a la administración municipal para fortalecer la capacitación de sus colaboradores?

( ) Fortalecer las relaciones humanas entre compañeros

( ) Creación de alianzas con entidades como el INA, IFAN, entre otros.

( ) Procurar mantener el contenido presupuestario para satisfacer todas las necesidades de capacitación

( ) Estimular las habilidades y destrezas del personal

( ) Otro

_____

E. VARIABLE No. 4: Creación de un plan de capacitación

54. ¿Es necesario la creación de un plan de capacitación de personal en esta institución?

( ) Si

( ) No

55. ¿En caso de ser así, considera usted que el plan de capacitación debe aplicarse por departamentos o va a depender de la necesidad de colaborador?

( ) Por departamentos

( ) De acuerdo a la necesidad

56. ¿Según su criterio, por cual área, departamento o persona debe ser aplicado el plan de capacitación de personal?

( ) Recursos humanos

( ) Alcalde municipal

( ) Jefaturas en general

( ) Comisiones internas entre colaboradores

( ) Organizaciones externas

( ) Otro

_____

57. ¿Cuánto tiempo debe durar la aplicación de este plan?

( ) Un semestre

( ) Mas de un semestre

58. ¿Cuáles considera usted que deben ser los métodos para evaluar la correcta aplicación del plan de capacitación?

( ) Visitas periódicas del encargado

( ) Rendición de informes diarios por parte de los colaboradores

( ) Encuestas a la población atendida

( ) Fiscalización constante del departamento de recursos humanos

59. ¿Cuál considera usted que debe ser la labor del departamento de Recursos Humanos en este proceso?

( ) Fiscalizar la aplicación del plan

( ) Facilitar la información necesaria

( ) Brindar soporte a la administración

( ) Otro

_____

60. ¿Una vez concluido el plan de capacitación, que tan frecuente debe ser fiscalizada su correcta aplicación por parte de los encargados?

( ) Diariamente

( ) Semanalmente

( ) Mensualmente

( ) Semestralmente

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Puntarenas, ___23___de___Agosto___del___2019___

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Shirley Segura Castillo** con número de identificación **6 0415 0846** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**Diagnóstico de necesidades de capacitación en el personal administrativo de la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas, con la finalidad de crear un plan para el segundo semestre 2019"** presentado y aprobado en el año **2019** como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.