

**UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA SEDE DE
PUNTARENAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

**LA CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN
LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD
DE ESPARZA DURANTE EL PERIODO 2017**

Rebeca de los Ángeles Porras Bustos

Setiembre 2016

DECLARACION JURADA

Yo, Rebeca de los Ángeles Porras Bustos, mayor de edad, portadora de la cedula de identidad número 6 0420 0703, egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebido y atendido 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 Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: La capacitación y su influencia en la calidad del servicio de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza durante el periodo 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por la Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas publicadas en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el número 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 pueda 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 ciudad de San José, a los veinte tres días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

6 0420 703

Cedula

Puntarenas, 22 de mayo de 2017

Señora
Jessica Mayers Marín
Directora Administración y Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimada señora:

La estudiante Rebeca Porras Bustos, cédula de identidad número 6-0420-0703, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "La capacitación y su influencia en la calidad del servicio de los colaboradores de la municipalidad de esparza durante el periodo 2017", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

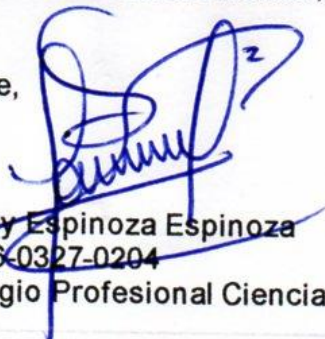
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

	ASPECTO	PESO PORCENTUAL	NOTA OBTENIDA
A	Originalidad del tema	10%	10%
B	Cumplimiento de entrega de avances	20%	17%
C	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	29%
D	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	19%
E	Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
	TOTAL		95%

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

Atentamente,



MBA. Ronny Espinoza Espinoza
Cédula N° 6-0327-0204
Carné Colegio Profesional Ciencias Económicas N° 17614

01 de agosto del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

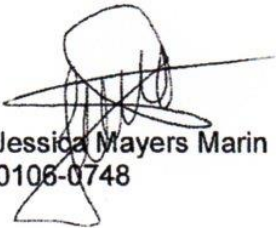
Estimado señor

La estudiante Rebeca de los Ángeles Porras Bustos cedula 6-0420-0703 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"LA CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA DURANTE EL PERIODO 2017"**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

Puntarenas, 6 de agosto de 2017

Señores:

Facultad de Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana
S.O

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: "LA CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA DURANTE EL PERIODO 2017" propiedad de REBECA DE LOS ÁNGELES PORRAS BUSTOS, cédula 6-0420-0703, el cual se ha presentado como requisito para optar por el título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS.

Cordialmente,



Licda. Magdalena Venegas Porras
Filóloga
Carné 10785
Cédula 6-230-116

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, por todo el apoyo durante el camino hacia el logro de mi carrera profesional.

A mis dos ángeles que me ven desde el cielo, mi abuelo José Luis Bustos y mi pequeña prima Valentina Bustos Solís, que por su partida no están terrenalmente conmigo; con todo mi sentir, este logro va dedicado a ellos, por todo lo que significan en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco con gran sentimiento a mis padres, por el apoyo brindando; sin él no hubiese obtenido todo el logro profesional que hoy poseo.

Sin duda, ha sido un camino largo de obstáculos y objetivos por cumplir con esfuerzo; así se forman las metas. Un día, con gran ilusión, me propuse una de ellas, de la cual mis padres forman parte importante; hoy, con gran satisfacción, puedo agradecerles, devolviéndoles un poco de lo mucho que en todos estos años han invertido en mi persona, para mi formación personal y profesional.

INTRODUCCIÓN

La capacitación actualmente funciona para todas las empresas u organizaciones que la efectúen, como una herramienta que ayuda a aportar cambios, mejorar el conocimiento y el desarrollo de las habilidades profesionales de los colaboradores.

Fundamentalmente, la capacitación tiene como fin la evolución de los colaboradores, renovando constantemente las empresas, para que estas y sus funcionarios afronten de manera eficaz y eficiente los cambios que puedan suceder en el camino del cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por la organización donde se desenvuelven.

La capacitación es un medio de solución, que aporta aprendizaje, realimentación, crecimiento de habilidades y aptitudes, para el desarrollo de personal calificado, que pueda aportar productividad en el desempeño de las labores por realizar. Toda empresa u organización debe invertir tiempo y activos en la implementación de capacitaciones; ello contribuye con el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, así como con la obtención de resultados beneficiosos para la entidad.

El desarrollo de esta investigación se plantea desde un enfoque general de la capacitación, con la finalidad de determinar la relevancia de un plan de capacitación debidamente estructurado dentro de una organización, en este caso de la Municipalidad de Esparza. En este ente se pretende abordar la problemática de la carencia de planes y estructuras de capacitaciones para los funcionarios, lo cual se considera que podría incidir en la calidad del servicio se brindado, tanto a los clientes internos como externos; además de la falta de conocimientos sobre el

desarrollo de las funciones propias de cada puesto, por la carencia de actualización de dichos conocimientos. A continuación, se describen los capítulos que conforman esta investigación:

En el Capítulo I, llamado “El problema de investigación”, se realiza una previa descripción de la Municipalidad de Esparza. Se desarrolla el problema central de la investigación y los antecedentes históricos; se enfoca el objetivo general, así como los específicos. Además, se encuentran los alcances y limitaciones respecto de esta investigación.

En el Capítulo II, denominado “Marco teórico”, se desarrollan términos y fundamentos teóricos importantes para realizar esta investigación. Además, se hace descripción de las variables en estudio, que refuercen la investigación del problema.

En el Capítulo III, conocido como “Marco metodológico”, se enfatizan los tipos de investigación aplicados dentro de la presente investigación y los sujetos y fuentes de investigación utilizados. Se detalla la selección de la población y la muestra; además, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, las variables en estudio y su operacionalidad.

En el Capítulo IV, denominado “Análisis e interpretación de los datos”, se desarrolla el diagnóstico de la investigación en cuanto al análisis de los datos, los cuales son interpretados mediante cuadros y gráficos descriptivos de la situación, y obtenidos de cada uno de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Dichos datos son procesados mediante la metodología seleccionada; se obtuvo información relevante para la explicación de los datos recopilados, los cuales

servirán de base y fundamento para las conclusiones y propuesta, la cual posteriormente se pretende hacer dentro de esta investigación.

En el Capítulo V se describen las conclusiones a las cuales llegó la investigación mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el anterior capítulo; además, se establecen las recomendaciones que la Municipalidad de Esparza puede adoptar para mejorar y cumplir el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación.

En el Capítulo VI se plantea una propuesta desarrollada por la suscrita investigadora, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada capítulo. Se plantea una propuesta que solvete el problema central, con la implementación de un plan de capacitación para el beneficio de la Municipalidad de Esparza y de sus colaboradores.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.1.5 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
1.1.6 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	9
1.1.7 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	9
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	11
1.4.1 ALCANCES	11
1.4.2 LIMITACIONES.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1. MARCO TEÓRICO.....	14
2.2. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN (ANTECEDENTES).....	14
2.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	14
2.2.2. MISIÓN.....	15
2.2.3. VISIÓN	15
2.2.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	16
2.2.5. VALORES.....	17
2.2.6. PRINCIPIOS.....	18

2.2.7.	ORGANIGRAMA	19
2.2.8.	POLÍTICA DE CALIDAD DEL SERVICIO.....	20
2.3.	CONTEXTO TEÓRICO	21
2.3.1.	ADMINISTRACIÓN	21
2.3.2.	LA ADMINISTRACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA CUALQUIER ORGANIZACION.....	22
2.3.3.	LOS RECURSOS HUMANOS.....	22
2.3.4.	LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE LAS EMPRESAS.....	23
2.3.5.	LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUNCION ESTRATÉGICA.....	24
2.3.6.	VENTAJA COMPETITIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	26
2.3.7.	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.3.8.	FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN	27
2.3.9.	MOTIVACIÓN	28
2.3.10	PLANEACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11	TIPOS DE PLANES.....	30
2.3.11.1	MISIONES Y PROPÓSITOS	30
2.3.11.2	OBJETIVOS O METAS.....	31
2.3.11.3	ESTRATEGIAS	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11.4	POLÍTICAS	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11.5	PROCEDIMIENTOS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11.6	REGLAS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11.7	PROGRAMAS	¡Error! Marcador no definido.
2.3.11.8	PRESUPUESTO	¡Error! Marcador no definido.
2.3.12	PASOS DE LA PLANEACIÓN	35
2.3.12.1	ESTAR ATENTOS A LAS OPORTUNIDADES.....	35
2.3.12.2	ESTABLECER OBJETIVOS	36
2.3.12.3	DESARROLLAR PREMISAS.....	37
2.3.12.4	DETERMINAR CURSOS ALTERNATIVOS	38
2.3.12.5	EVALUAR CURSOS ALTERNATIVOS.....	39
2.3.12.6	SELECCIONAR UN CURSO	40
2.3.12.7	FORMULAR PLANES DERIVADOS	40
2.3.12.8	CUANTIFICAR LOS PLANES MEDIANTE PRESUPUESTOS.....	41
2.3.13	LA CAPACITACIÓN	41
2.3.14	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.....	42

2.3.14.1 TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN	42
2.3.14.2 DESARROLLO DE HABILIDADES.....	43
2.3.14.3 DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES.....	44
2.3.14.4 DESARROLLO DE CONCEPTOS.....	44
2.3.15 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	45
2.3.16 CICLO DE LA CAPACITACIÓN.....	45
2.3.17 LOS CINCO PASOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	47
2.3.17.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.....	47
2.3.17.2 DISEÑO DIDÁCTICO.....	47
2.3.17.3 VALIDACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.17.4 IMPLEMENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.3.17.5 EVALUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.3.18 DEFICIENCIAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	49
2.3.19 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	50
2.3.19.1 CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	50
2.3.19.2 APRENDIZAJE INFORMAL.....	51
2.3.19.3 CAPACITACIÓN DEL TIPO APRENDICES-MAESTRO.....	52
2.3.19.4 CAPACITACIÓN CON SIMULADORES	53
2.3.19.5 TÉCNICAS DE APRENDIZAJE A DISTANCIA AUDIOVISUAL Y TRADICIONAL	55
2.3.19.5.1 APRENDIZAJE A DISTANCIA MEDIANTE CONFERENCIAS EN VIDEO.....	55
2.3.19.6 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPUTADORA.....	56
2.3.19.7 CAPACITACIÓN VÍA INTERNET Y PORTALES DE APRENDIZAJE	57
2.3.19.7.1 PORTALES DE APRENDIZAJE	58
2.3.19.7.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	59
2.3.19.7.3 CAPACITACIÓN BASADA EN MP3/iPOD.....	60
2.3.19.7.4 MENSAJERÍA INSTANTÁNEA (MI)	61
2.3.19.7.5 EL SALÓN DE CLASES VIRTUALES.....	61
2.3.19.7.6 MEJORAMIENTO DEL APRENDIZAJE BASADO EN LA WEB.....	62
2.3.19.8 CAPACITACIÓN PARA PROPÓSITOS ESPECIALES.....	63
2.3.19.8.1 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN PARA ALFABETIZACIÓN	63
2.3.19.8.3 CAPACITACIÓN PARA EQUIPOS DE TRABAJO Y TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA DECIDIR (EMPOWERMENT)	65
2.4. HIPÓTESIS	66
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE FA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	66

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE FB CALIDAD DEL SERVICIO	67
2.5. OPERACIONALIZACION DE LA HIPÓTESIS.....	68
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	71
3.1. MARCO METODOLÓGICO.....	72
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	72
3.1.2. DESCRIPTIVO.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3. ENFOQUE.....	74
3.1.2.1 CUANTITATIVO.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	76
3.2.1 SUJETOS DE ESTUDIO.....	76
3.3 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	77
3.3.1 POBLACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2 MUESTRA	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2.1 TIPO DE MUESTRA.....	78
3.3.2.1.1 MUESTRA PROBALÍSTICA	78
3.3.2.1.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA SELECCIONADA.....	79
3.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	81
3.3.3.1 FUENTES PRIMARIAS.....	81
3.3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	82
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82
3.4.1 INSTRUMENTO	¡Error! Marcador no definido.
3.4.2 INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN	83
3.4.2.1 EL CUESTIONARIO.....	83
3.5 VARIABLES.....	¡Error! Marcador no definido.
3.5.1 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	88
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE	89
4.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	89
4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS	89
4.1.3 INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS GRÁFICOS.....	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
5.1. CONCLUSIONES.....	125
5.2. RECOMENDACIONES.....	129
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	134

6.1 PROPUESTA	135
BIBLIOGRAFÍA	146
BIBLIOGRAFÍA CITADA	146
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	148
BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA.....	149
ANEXOS	150
DECLARACIÓN JURADA.....	151
CUESTIONARIO	152

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su género	90
CUADRO 2 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su edad.....	91
CUADRO 3 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su grado académico	92
CUADRO 4 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si se encuentran estudiando actualmente	93
CUADRO 5 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si les interesa estudiar alguna carrera	94
CUADRO 6 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su condición laboral.....	95
CUADRO 7 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la gestión laboral a la que pertenecen	96
CUADRO 8 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según los años laborados para la institución	98
CUADRO 9 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus aspiraciones laborales dentro de la institución	99
CUADRO 10 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su dominio en el uso de sistemas tecnológicos.....	100
CUADRO 11 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su dominio en el uso de leyes, reglamentos y normativas.....	102
CUADRO 12 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus conocimientos de la cultura organizacional del municipio	104
CUADRO 13 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el subsistema actitudinal del municipio	106

CUADRO 14 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus criterios sobre la importancia de las capacitaciones.....	108
CUADRO 15 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si recibieron capacitación al ingresar a las instituciones.....	109
CUADRO 16 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus criterios sobre el proceso de capacitaciones de la institución.....	111
CUADRO 17 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las capacitaciones recibidas en el tiempo laborado.....	112
CUADRO 18 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si la Institución cuenta con un programa de detección de necesidades laborales	113
CUADRO 19 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si la institución capacita en sistemas tecnológicos	114
CUADRO 20 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	115
CUADRO 21 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si necesita capacitación para mejorar el desempeño laboral.....	116
CUADRO 22 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la motivación que reciben para asistir a las capacitaciones	117
CUADRO 23 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su calificación en el mejoramiento de la comunicación al recibir capacitaciones	118
CUADRO 24 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su criterios, si la capacitación aumenta los conocimientos de los colaboradores.....	119
CUADRO 25 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la velocidad de respuesta en el servicio al obtener nuevos conocimientos	120
CUADRO 26 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su criterio.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su género	90
GRÁFICO 2 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su edad.....	91
GRÁFICO 3 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su grado académico	92
GRÁFICO 4 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si se encuentran estudiando actualmente	93
GRÁFICO 5 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si les interesa estudiar alguna carrera	94
GRÁFICO 6 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su condición laboral.....	95
GRÁFICO 7 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la gestión laboral a la que pertenecen	96
GRÁFICO 8 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el tiempo laborado	98
GRÁFICO 9 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus aspiraciones laborales	99
GRÁFICO 10 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el uso de Sistemas Tecnológicos.....	101
GRÁFICO 11 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el uso de leyes, reglamentos y normativas	103
GRÁFICO 12 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el conocimiento de la cultura organizacional del municipio	105
GRÁFICO 13 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el sistema actitudinal.....	107
GRÁFICO 14 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la importancia de las capacitaciones.....	109
GRÁFICO 15 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si recibió capacitación al ingresar al municipio.....	110
GRÁFICO 16 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el proceso de capacitaciones	111
GRÁFICO 17 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las capacitaciones recibidas en el tiempo laborado.....	112
GRÁFICO 18 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el programa de detección de necesidades.....	113
GRÁFICO 19 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las capacitaciones en sistemas tecnológicos.....	114
GRÁFICO 20 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si poseen conocimientos, habilidades y destrezas	115

GRÁFICO 21 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las necesidades de capacitación.....	116
GRÁFICO 22 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la motivación recibida para asistir a las capacitaciones	117
GRÁFICO 23 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el mejoramiento de la comunicación	118
GRÁFICO 24 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si la capacitación aumenta los conocimientos	120
GRÁFICO 25 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si aumenta la velocidad de respuesta en el servicio.....	121
GRÁFICO 26 Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su criterio.....	122

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La capacitación está orientada a mejorar el desarrollo de las habilidades y profesionalismo de los trabajadores de cualquier empresa u organización; contribuye a brindar un eficiente servicio a los clientes y demuestra la calidad que la empresa entrega a través de ellos.

Actualmente, para las organizaciones e instituciones es relevante el cumplimiento de metas y objetivos planteados. Por ello, se deben desarrollar y llevar a cabo estrategias, a fin de satisfacer y solventar las necesidades del cliente externo, así como del cliente interno, para el cual la empresa brinda sus servicios.

Los gestores, gerentes o encargados de áreas, deben preocuparse por invertir tiempo y recursos en el monitoreo motivacional de los colaboradores que influyen en el desempeño diario de las labores determinantes, las cuales deben realizar con eficiencia y eficacia, para el mejoramiento continuo de la productividad de las empresas.

Una investigación realizada en la empresa pública Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, explica y hace hincapié en que la pérdida del interés laboral de sus empleados es causado por la falta de incentivos, capacitaciones y la escasa motivación que estos reciben por parte de los encargados de área, lo cual provoca una repercusión en la calidad de los servicios que se brinda a los clientes. (Díaz 2016, p.3 y 4)

Las empresas u organizaciones, así como los encargados de áreas, deben tener en claro y contar con la funcionalidad de distinguir y resaltar cuándo un funcionario o un grupo de ellos presentan necesidad de ser capacitados, ya sea en un tema o práctica específica. En investigaciones previas, como la realizada en la empresa Samtec del área de producción NKT Y2ND OPS del turno I, se destaca que dicha entidad presenta una serie determinada de necesidades de capacitación y que es importante, por medio de personas capacitadas, implementar correctamente una estrategia o un plan de capacitación, para que los empleados aprendan e incorporen en sus labores el debido procedimiento en sus funciones. (González, 2016, p.3)

En la Municipalidad de Esparza, empresa en la cual se realiza esta investigación, en la evaluación del desempeño no se destacan o se especifican las observaciones recopiladas en dicha prueba; por ello, las necesidades de capacitación no son determinadas por la persona evaluadora y se genera desconocimiento respecto de ellas, entre los encargados de área de este municipio.

La empresa Sociedad Agrícola Virú S.A, es el ejemplo donde se materializan las consecuencias que una empresa puede sufrir si no se realiza un diagnóstico o distinción de necesidades de capacitación de los empleados; al no existir un plan de capacitación que contrarreste dichas necesidades, los empleados no pueden desarrollar habilidades o conocimientos específicos relativos a las tareas que comúnmente se desarrollan. Tal situación impide modificar actitudes para hacerle frente a diversas situaciones de la empresa, e influye en el rendimiento de los servicios brindados. (Pasquel y Otiniano, 2015, p.2 y 3)

Para que los colaboradores de las empresas, en este caso la Municipalidad de Esparza, el personal de años y los nuevos integrados realicen un desempeño productivo, la motivación promovida por los gestores, las observaciones obtenidas sobre necesidades de capacitación y la implementación de un plan capacitación como arreglo hacia estos factores, juegan un papel fundamental; lo anterior, para todo el personal que presente necesidades en el desarrollo de las labores propias de su puesto.

Contar o establecer un plan de capacitación en una empresa o institución, donde el gestor pueda determinar las necesidades que los funcionarios de cada unidad presentan, es de vital importancia; ellos son el hilo de enlace entre la Municipalidad de Esparza y los colaboradores de este municipio. Un plan de capacitación llega a solventar o minimizar las necesidades determinadas en esta área y la problemática de bajo rendimiento que puedan presentar los colaboradores, al no contar con una capacitación que retroalimente o aumente el conocimiento profesional y personal que se verá reflejado en la productividad cotidiana.

Esta investigación, busca resaltar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, como el activo principal con que se cuenta para cumplir con los objetivos, metas y planificaciones establecidas. Por ello, tener el personal idóneo en cada puesto por unidad, requiere de inversión en tiempo y presupuesto; además, contar con un adecuado plan de capacitación donde se puedan determinar las necesidades presentes en los colaboradores, con el propósito del continuo mejoramiento del personal, para que este sea eficiente y eficaz en sus desempeños cotidianos; de esta manera, generará productividad y resultados en común

beneficio, tanto para el municipio, como para los colaboradores y los clientes a los cuales se les brinda el servicio.

1.1.2 PROBLEMATIZACION DEL PROBLEMA

La Municipalidad de Esparza aplica una evaluación de desempeño anual específicamente en los meses de julio, sin embargo, esta no provee información actualizada de las verdaderas necesidades en capacitación que requiere el personal. En el instrumento de evaluación utilizado se asigna un apartado de observaciones donde se indica que se anoten las necesidades de capacitación requeridas por los colaboradores, pero algunos evaluadores no completan dicho apartado y en la mayoría de las ocasiones, este queda en blanco o bien no se anotan necesidades reales. Además, los resultados obtenidos de la evaluación no son específicos mediante la indicación de los temas en que se necesita capacitar; ello provoca una situación de ambigüedad e incertidumbre al momento de tomar decisiones en esta área. Además, se considera importante que en términos de capacitación, si bien es necesario que exista una opinión por parte de los colaboradores o quienes se requiere capacitar, los temas por desarrollar deben estar en armonía con las necesidades reales que la Municipalidad de Esparza perciba, de manera tal que con ello pueda mejorar su eficiencia.

Los gestores, quienes son los responsables principales de cada unidad y los encargados de aplicar la evaluación de desempeño y asegurar que sus subalternos cumplan a cabalidad las tareas por desarrollar en la unidad correspondiente a cada gestión, son personas capacitadas, según las funciones de la municipalidad, las cuales se encuentran jerárquicamente por debajo del alcalde y vicealcalde

municipal. Ellos, por lo general, dedican el tiempo a analizar los resultados recopilados en la evaluación. Por la situación anterior, es en la actualidad la Municipalidad de Esparza no aplica ningún plan de capacitación contundente o con un impacto que solvete la totalidad o la mayor parte de las necesidades de los trabajadores, para desarrollar sus labores y desempeñarse en su área como realmente necesita el cliente y la entidad como tal.

A lo anterior, se une que la Municipalidad de Esparza cuenta con una elevada cantidad de personal; actualmente son 118 funcionarios. Por lo anterior, es materialmente imposible la capacitación de todos los colaboradores al unísono. Además, la municipalidad cuenta con un presupuesto limitado para cubrir todas las necesidades de capacitación de las distintas áreas, posiblemente producto de la carencia de un plan gerencial que justifique de manera objetiva la erogación de recursos económicos que pueda hacer este ente en dicha partida . Al contemplarse una reducida cantidad de colaboradores, es evidente la resistencia y el desinterés de algunos por participar en las capacitaciones ya programadas; a raíz de esto, los funcionarios capacitados no se ven en la obligación de aplicar el conocimiento adquirido en sus funciones diarias. Además, no existe un instrumento que permita medir el impacto de la efectividad del funcionario capacitado; a lo anterior se une que la realimentación entre el personal es prácticamente nula. Todas estas vicisitudes se consideran como resultado de la ausencia de un plan de capacitación que permita, de una manera estructurada, secuencial y ordenada, cubrir todas aquellas necesidades que posean los funcionarios del municipio en esa área y constituir un aliciente para que los servicios que se brinden a la población sean eficaces.

1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Al no existir una planificación establecida, los recursos presupuestados para las capacitaciones o cursos breves no son totalmente aprovechados por el personal; ello provoca deficiencia en las labores, pues no se adquieren los conocimientos necesarios para brindar el servicio. La limitante de falta de comunicación y realimentación se refleja en el rendimiento cotidiano del personal.

Además, la responsabilidad por parte de los gestores es escasa; no se brinda el seguimiento oportuno a las necesidades de las respectivas áreas y a los funcionarios que las conforman.

Por ello, es relevante en esta investigación elaborar un plan innovador de capacitación para la Municipalidad de Esparza, que sirva como propuesta para dicho municipio y su implementación sea lo más eficaz posible; de manera tal que se puedan solventar las necesidades de los colaboradores que requieren capacitación. Se busca plantear una propuesta dirigida a los gestores de cada unidad, para que implementen y apliquen los recursos establecidos o disponibles en tiempo, espacio y presupuesto; ello, para el desarrollo exhaustivo de dicho plan, de modo que este sea accesible y ajustable a la cantidad exacta de funcionarios carentes de capacitación. Además, que dichas capacitaciones realmente sean constructivas y contribuyentes con el crecimiento profesional, personal y laboral de cada funcionario, para el mejoramiento de los servicios brindados y en beneficio de la Municipalidad de Esparza.

1.1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

1.1.5 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En el entendido de que en una empresa u organización el empleado debe ser capacitado para desempeñar sus actividades laborales, debe llevarse a cabo lo que se llama “formación, entrenamiento personal, adiestramiento, desarrollo”. Este pretende orientar y dirigir a los funcionarios hacia un cambio evolutivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del involucrado, con base en las necesidades de la empresa y sus proyectos de crecimiento, tanto a nivel interno como externo, en pro del desarrollo y productividad empresarial.

Se pretende en este estudio, tocar aspectos teóricos que ejemplifiquen el funcionamiento y resultados de la capacitación e implementación de un plan para la Municipalidad de Esparza. Los temas que se abarcarán serán explícitos y resaltarán los conceptos por investigar para conocimiento del lector y el personal involucrado, funcionarios municipales, hacia quienes va dirigida la investigación.

De esta manera, se aportarán nuevos conocimientos, realimentación en los ya establecidos e información que contribuirá con el desarrollo de la investigación, la solución al problema central, la elaboración de un plan de capacitación, la detección de necesidades y el beneficio en desarrollar, explotar y formar los conocimientos de los colaboradores, que contribuyan con la productividad de la municipalidad y los objetivos propuestos.

1.1.6 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Los resultados obtenidos en esta investigación contribuyen a la puesta en práctica de un instrumento de investigación, el cual será aplicado a la muestra seleccionada por la fórmula; este, permitirá conocer las necesidades de capacitación que posee cada unidad de la Municipalidad de Esparza, cuántos y quiénes son los funcionarios que realmente presentan esta necesidad.

A través de la información recopilada, se podrán priorizar las capacitaciones necesarias y establecer el plan para su debida implementación. Con los resultados obtenidos, los colaboradores del municipio se beneficiarán en el desarrollo de sus labores diarias; además contribuirá con su crecimiento profesional relacionado con las actividades y obligaciones que cotidianamente ejercen y realizan para la municipalidad.

1.1.7 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Al no existir un plan de capacitación específico y concreto que sea implementado por los responsables idóneos, se hace evidente la desorganización en las mínimas capacitaciones que se realizan. Ello, debido a que tanto el personal evaluado como el evaluador, no establecen un acuerdo en resaltar las necesidades de capacitación; la solución señalada es la puesta en práctica de una capacitación que solvente o aporte el conocimiento del cual carecen los funcionarios.

Esta investigación está orientada a contribuir en la realización de un plan de capacitación aplicado en la Municipalidad de Esparza, con el propósito de acrecentar el significado y objetivos de las capacitaciones y sus aportes para las gestiones; además, realimentar a los gestores encargados en cada unidad de

implementar correctamente dicho plan, buscando resolver las necesidades de capacitación requeridas por los colaboradores que presentan deficiencias en sus labores.

La ejecución del plan de capacitación aspira arrojar resultados positivos que sean reflejados en el desempeño de cada colaborador cotidianamente. Busca que las funciones de cada unidad y en conjunto con las otras unidades, desarrollen un alto nivel laboral que ayude a mejorar la productividad y los servicios de la Municipalidad de Esparza.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles necesidades de capacitación, influyen en la calidad del servicio que brinda los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, durante el periodo 2017?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Según Sampieri (2014), los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar las necesidades de capacitación, que conducen a obtener mayor calidad en el servicio que brinda los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, durante el periodo 2017.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el inventario del recurso humano con que cuenta la Municipalidad de Esparza.
- Identificar las principales necesidades de conocimiento del personal que labora en la Municipalidad de Esparza.
- Clasificar las necesidades de capacitación según los resultados de la investigación.
- Priorizar las necesidades de capacitación de acuerdo con su importancia para las autoridades de la municipalidad, en función de objetivos estratégicos que conducen a la Municipalidad de Esparza.
- Elaborar un plan de capacitación para la Municipalidad de Esparza para el año 2017 utilizando como base el diagnóstico de las necesidades de capacitación y la priorización de estas.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 ALCANCES

Con este estudio se pretende realizar un plan de capacitación que solvete las necesidades diagnosticadas mediante el cuestionario. Se busca aprovechar al máximo los recursos disponibles en la municipalidad, para aumentar el conocimiento de cada uno de los funcionarios y generar un beneficio integral; el rendimiento de los colaboradores sería más eficiente, con un efecto de beneficio para la organización en conjunto.

1.4.2 LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones que se enfrentaron durante el desarrollo de esta investigación, se puede destacar que, en temas correspondientes al marco teórico, cierta bibliografía utilizada corresponde al año dos mil once, pues se tornó imposible encontrar bibliografía más reciente, relacionada con la temática.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio.

Asimismo, es importante aclarar que “marco teórico” no es lo mismo que “teoría”; por tanto, no todos los estudios que incluyen un marco teórico deben fundamentarse en una teoría. (Sampieri, 2014, p.60)

2.2. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN (ANTECEDENTES)

2.2.1. RESEÑA HISTORICA

La primera Municipalidad de Esparza, fue instalada en el año 1877, integrada por los señores Felipe Herrera, Ignacio Pérez (en cuya memoria se bautizó el parque central de la ciudad) y Marcelino Zúñiga. El primer alumbrado público fue de canfín, colocado en 1877. El alumbrado eléctrico con bombillos se instaló en 1921, durante el primer gobierno de don Julio Acosta García. La cañería se inauguró en 1912 durante el primer gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno.

El origen del nombre del cantón se debe al gobernador de la provincia, don Diego de Artieda y Chirino, quien en 1577, en memoria de la Villa de Esparza, situada en el Valle de Salazar, Navarra, en las cercanías de Pamplona, España, de

donde era originario, le agregó a la denominación de la ciudad del Espíritu Santo las palabras “de Esparza”. El 3 de setiembre de 1879, durante la administración de don Tomás Guardia Gutiérrez, mediante decreto No. 93, se le cambió el nombre por Esparta. Posteriormente, según el decreto ejecutivo No. 3752-G-C del 6 de mayo de 1974, se restituyó el nombre de Esparza al cantón segundo de la provincia de Puntarenas.

Actualmente la Municipalidad de Esparza se encuentra liderada por el señor Alcalde Asdrúbal Calvo Chaves, en la administración 2016-2020. Dicho municipio cuenta con 118 colaboradores, entre personal administrativo y operativo que cotidianamente labora para el desarrollo del cantón. En 2015 se estrenó el nuevo edificio de la Municipalidad de Esparza, conocido como *palacio municipal*, donde la municipalidad realiza sus operaciones administrativas.

2.2.2. MISIÓN

Ser un gobierno local transparente, moderno, eficaz y eficiente, que promueve la participación ciudadana y el compromiso de todos los sectores de la sociedad para lograr el desarrollo humano de Esparza.

2.2.3. VISION

Ser un Gobierno Municipal participativo, con capacidad de gestión, económicamente sostenible, con recursos humanos calificados y con credibilidad para liderar, coordinar y concertar el desarrollo humano de Esparza.

2.2.4.POLITICAS INSTITUCIONALES

Desarrollo Institucional Municipal

- Las aspiraciones de desarrollo del pueblo esparzano serán atendidas por medio del fortalecimiento de las unidades gestoras del ingreso municipal.
- Cambio de actitud institucional hacia un nuevo rol de gobierno local.
- Fortalecimiento de las capacidades de los concejos de distritos.
- Gestión inmediata de la edificación de un palacio municipal moderno que permita brindar un servicio de calidad a los esparzanos.

Equipamiento

- Los servicios comunales existentes son apoyados por medio del suministro de equipo requerido.

Desarrollo económico local

- La Municipalidad de Esparza se da a la tarea de identificar las actividades que produzcan el mayor impacto en el desarrollo económico sostenible del cantón.
- La Municipalidad de Esparza acompaña aquellos proyectos productivos que responden a actividades identificadas como altamente impactantes en el desarrollo del cantón.

Medio Ambiente

- Garantizar la disponibilidad de agua en el largo plazo es un compromiso de la Municipalidad de Esparza.

Política Social Local

- La identidad cultural y la promoción de valores son parte del quehacer permanente de la municipalidad.
- Potenciar el desarrollo humano de la comunidad esparzana.

Infraestructura

- La Municipalidad de Esparza priorizará la infraestructura por desarrollar, de acuerdo con la expresión de los ciudadanos del cantón.

Servicios Municipales

- Los servicios municipales brindados deberán ser de calidad, con autosuficiencia financiera y amigables con el ambiente.

Ordenamiento Territorial

- El Plan Regulador Cantonal y el Plan Regulador Costero constituirán el marco de referencia para el desarrollo del cantón.

2.2.5. VALORES

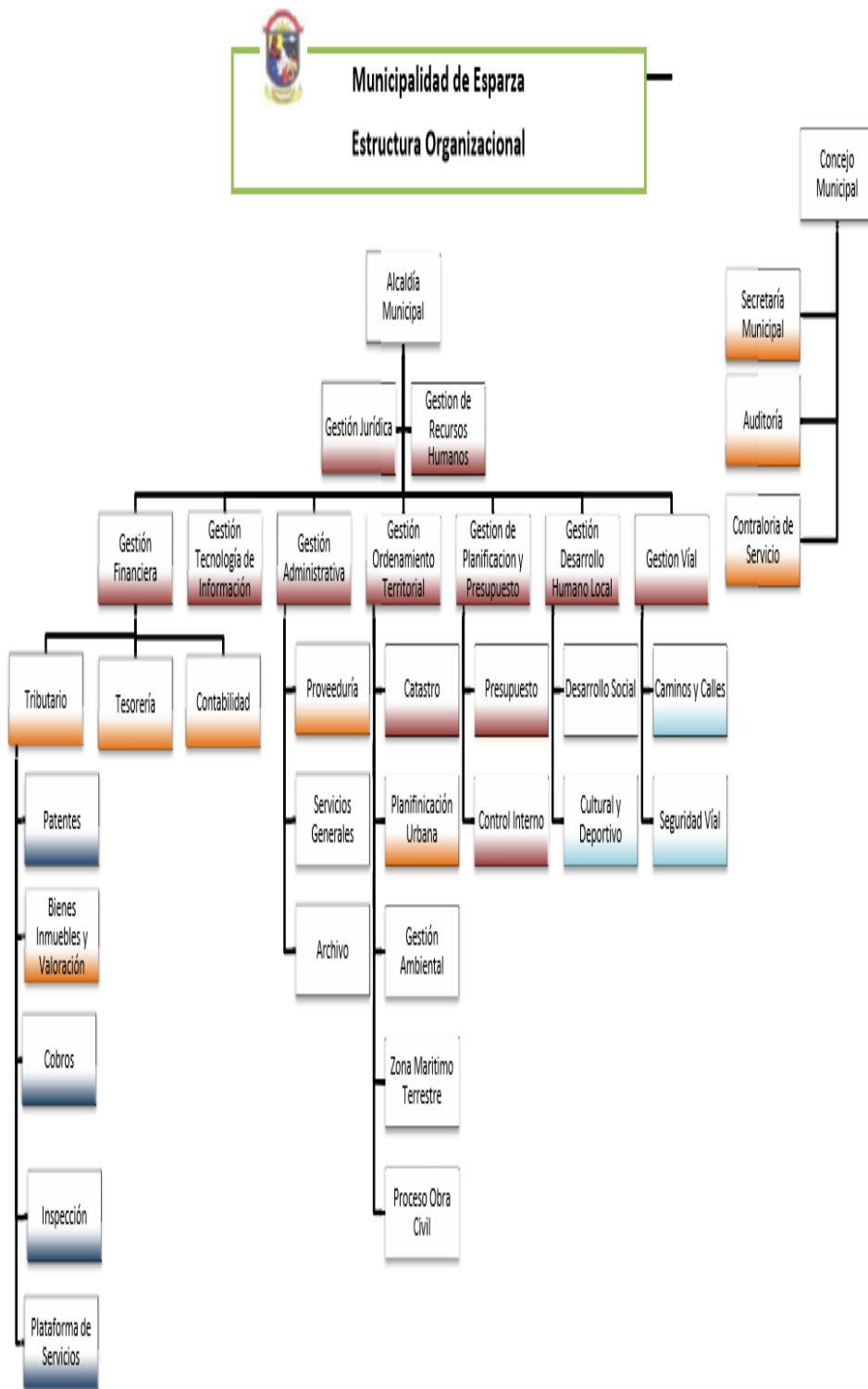
- Integridad.
- Solidaridad.

- Transparencia.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

2.2.6. PRINCIPIOS

- Rectitud y ética en el ejercicio de nuestras labores.
- Sensibilidad ante la condición de los sectores más necesitados.
- Capacidad de realizar nuestro trabajo y dar cuenta por los resultados.
- Involucrarse de lleno en lo que se hace.
- Cumplimiento efectivo de los deberes.

2.2.7. ORGANIGRAMA



Fuente: Tomado www.muniesparza.go.cr

2.2.8. POLITICA DE CALIDAD DEL SERVICIO

La Municipalidad de Esparza ofrece servicios tales como:

- Recolección de basura.
- Patentes.
- Protección ambiental.
- Aseo de vías.
- Caminos.
- Bienes inmuebles
- Parques obras y ornato.
- Cementerios.
- Mercados y ferias.
- Servicio al cliente.

2.3. CONTEXTO TEÓRICO

2.3.1. ADMINISTRACIÓN

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4)

La administración, es la base de toda organización, necesaria para lograr objetivos y cumplir metas, sin administración los funcionarios de las empresas no poseen un norte hacia dónde dirigirse. La administración estabiliza parámetros de eficacia y eficiencia desde las gerencias superiores, hasta los otros empleados, según el organigrama de cada compañía.

2.3.2. LA ADMINISTRACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. El término *empresa* se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.5)

La administración, independientemente del tipo de empresa, inicia por el control y actitud de los gerentes encargados de cada área; los funcionarios responden y actúan dependiendo del tipo de administración de la cual están a cargo; por ello, es relevante contar con personas capacitadas y con carácter de decisión en los altos puestos, capaces de ejemplificar u optar por soluciones certeras que contribuyan a una eficiente administración.

2.3.3. LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una empresa.

Para realizar sus funciones, las empresas necesitan elementos que, en economía se denominan *factores de producción*. Los factores de producción pueden ser materias primas, maquinaria, energía, tecnología, personas, otros.

De todos los factores de producción, el recurso humano, es decir, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos) es el más importante. Sin los recursos humanos, el funcionamiento de las empresas es inviable, puesto que todos los procesos productivos y los servicios dependen de ellos: las personas establecen los objetivos y estrategias empresariales, diseñan y planifican los productos, gestionan la producción, son las responsables de su comercialización y son la clave para lograr los objetivos empresariales.

(Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.8)

El recurso humano, es el activo más relevante de toda empresa; sin recursos humanos, no se puede gestar, administrar una empresa. El activo humano es el encargado de la toma de decisiones y brindar servicios esenciales en las empresas; es necesario que los empleados se encuentren motivados y laborando en un puesto y entorno laboral agradable y ameno; estos deben contribuir al logro de los resultados que la empresa espera obtener en el transcurso del tiempo. Es importante tener claro que los recursos humanos son el pilar funcional de las tareas de toda empresa; ellos contribuyen a alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

2.3.4. LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE LAS EMPRESAS

La organización formal indica la posición de cada trabajador respecto al resto de trabajadores, sus tareas, con quiénes se comunican, quiénes son sus jefes y quiénes sus subordinados.

La organización formal sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus de esa persona en la estructura, señala sus actividades y hará tomar conciencia de la posición que cada trabajador tiene respecto al resto.

La organización formal crea una serie de normas en funcionamiento que han de ser asumidas y respetadas por los miembros de la empresa, así como una tipificación de las conductas transgresoras y de las sanciones correspondientes. (Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.12)

En la organización de toda empresa, es necesario establecer claridad ante los trabajadores, pues estos deben poseer conocimiento claro de su puesto, sus tareas laborales, sus derechos y deberes para la empresa donde laboran; además, es necesario que conozcan a quién dirigirse o rendir cuentas en cuanto a alguna situación que pueda acontecer o por el aporte estratégico de ideas para la empresa. Esto es necesario, puesto que contribuye a disminuir los malos entendidos o entornos laborales densos.

2.3.5. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA

Al añadir a la Dirección de Recursos Humanos el concepto “estratégica” se está reconociendo la participación de los recursos humanos en la dirección empresarial, para definir la estrategia más adecuada que responde a los retos del entorno y a hacer la empresa más competitiva a largo plazo.

Esta nueva visión del modelo de recursos humanos implica dos nuevas perspectivas en relación con los recursos humanos y su gestión:

- La integración del área de Recursos Humanos dentro del nivel estratégico de la empresa al mismo nivel que otras áreas de la empresa, como Producción, Comercial, Financiación, otros. En consecuencia, se convierte en un departamento que opera al máximo nivel e interviene en la planificación a medio y largo plazo de la empresa.
- El reconocimiento del área de Recursos Humanos como recursos estratégicos, es decir, capaces de constituir una ventaja competitiva para la empresa. La dirección de recursos humanos puede contribuir, mediante sus políticas, al desarrollo de esta ventaja.

Es decir, por *dirección estratégica de los recursos humanos* se entienden todas las decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados en todos los niveles de una empresa, relacionados con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

En este nuevo contexto, el director de Recursos Humanos tiene la misión de alinear las políticas de personal con la estrategia de la empresa; por eso debe estar presente en el Comité de dirección.

(Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.27)

La estrategia básica del Departamento de Recursos Humanos es estar presente en todas las áreas administrativas y escuchar a todos los funcionarios pertenecientes a estas, con el fin de aportar a la misión y visión de la empresa desde una perspectiva de los funcionarios que laboran en ella; empleados contribuyen a hacer realidad los objetivos planteados. El Departamento de Recursos Humanos forma parte de la administración de las empresas y aporta decisiones necesarias relacionadas con el personal a las estrategias planteadas

por las altas direcciones de las empresas; es importante considerar lo planteado como un aporte relevante para el crecimiento de las empresas.

2.3.6. VENTAJA COMPETITIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El reconocimiento de los recursos humanos como estratégicos, constituye una ventaja competitiva para la empresa. Múltiples estudios han identificado que existe una clara relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial.

La Dirección de Recursos Humanos debe contribuir al desarrollo de esta ventaja competitiva mediante sus políticas: planes de formación, compatibilización de la vida personal y la familiar, definición de las carreras profesionales, valoración de tareas, políticas de igualdad, otros.

Si los trabajadores crecen personal y profesionalmente, estos incrementan su compromiso y su aportación a la empresa, de modo que sea más competitiva. (Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.27 y 28)

El Departamento de Recursos Humanos, el cual es encargado de monitorear a los empleados de la empresa, es considerado como una ventaja competitiva para la empresa, pues el aporte del personal se ve reflejado mediante este departamento. Los empleados preparados, capacitados y motivados aportan efectividad para la empresa y generan un aporte competitivo, en el mejoramiento y crecimiento de las estrategias empresariales y de la empresa como tal.

2.3.7. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el Departamento de Recursos Humanos pueden existir uno o varios niveles jerárquicos, según el número de trabajadores y de la actividad de la empresa. Por lo general, existe un Director del Departamento del cual dependen diferentes secciones, y en cada una de ellas se desarrolla una o varias funciones.

(Ruiz, Gago, García y López, 2013, p.33)

El Departamento de Recursos Humanos, encargado del personal de toda empresa, está estructurado por un gerente con tareas definidas y sus asistentes con funciones específicas; se pueden mencionar: acciones de personal, expediente de cada funcionario, control de horarios, comprobantes de pago, reclutamiento y selección de personal, planilla, entre otros.

En la Municipalidad de Esparza, el Departamento de Recursos Humanos está estructurado por un gestor y un asistente de la gestión, encargado de las funciones mencionadas anteriormente.

2.3.8. FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial; a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así,

los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.386)

Los administradores deben aprender a conocer las personalidades, necesidades y conocimientos de sus empleados. Los empleados poseen necesidades y objetivos secundarios en relación con los objetivos principales de la empresa; estos objetivos secundarios son relevantes de ser cumplidos para los empleados, es por ello los administradores deben tener conocimiento y conciencia de que si sus empleados lograr cumplir sus propósitos personales, de igual manera y con un rendimiento eficiente y eficaz, se cumplirán los objetivos principales de la empresa.

2.3.9. MOTIVACION

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes. Algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio; otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.388)

La motivación es un estímulo que todo empleado necesita recibir por parte de sus jefes inmediatos; sin motivación los trabajadores no aportarán, ni responderán de la manera que la empresa desea. Por ello, la organización y sus administradores deben velar por brindar a sus empleados un entorno laboral ameno, una relación de empleado-jefe comunicativa que fomente la motivación y la velocidad de respuesta y servicio eficiente por parte de estos. Los jefes deben motivar a sus colaboradores en cuanto a aumentar los niveles de conocimiento, para que sean aprovechados en las labores cotidianas de la empresa.

2.3.10 PLANEACION

Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos. Se requiere tomar decisiones; es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108)

La planeación permite proyectar situaciones a futuro y tomar decisiones lo más certeras posibles para cumplir las metas y objetivos que se desea alcanzar como administrador y miembro de una empresa. Planear posibilita diversas situaciones o posibilidades sobre las cuales elegir u optar para lograr objetivos establecidos en beneficio de la administración y de la empresa como tal.

2.3.11 TIPOS DE PLANES

Los planes pueden clasificarse como:

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuestos.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108)

2.3.11.1 MISIONES Y PROPÓSITOS

La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente, una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna; por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.109)

La misión o propósito de una empresa es su razón de ser; toda empresa tiene un propósito o una misión que la caracteriza y la define como sería y con un norte bien definido. Ella sabe para qué fue planteada y hacia dónde van dirigidos sus objetivos.

2.3.11.2 OBJETIVOS O METAS

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.110)

Los objetivos o metas de una empresa es el punto final establecido planteado hacia el cual la empresa se dirige y aspira cumplir, involucrando a todos sus empleados miembros.

2.3.11.3 ESTRATEGIAS

Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111)

Las estrategias reflejan las decisiones con que fueron planteados los objetivos, de manera profesional y eficiente, con el fin de que a mediano o largo plazo estos puedan ser alcanzados y cumplidos de manera exitosa.

2.3.11.4 POLITICAS

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo cual permite que los gerentes deleguen autoridad, con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111)

Las políticas son lineamientos planteados, para prevenir situaciones contradictorias con posibles circunstancias que se puedan presentar; además, las políticas definen límites dentro de los cuales se deben tomar decisiones y actuar, sin pasar sobre esos lineamientos ya planteados; además, aportan a la toma de decisiones en propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3.11.5 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, más que para pensar, los cuales detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.112)

Los procedimientos, son los métodos establecidos propuestos para actuar o llevar a cabo una acción, detallan, de manera explícita las formas en cómo llevar al siguiente nivel las situaciones o decisiones que se desean realizar.

2.3.11.6 REGLAS

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.112)

Las reglas en una empresa establecen parámetros necesarios para evitar controversias en situaciones o en la realización de una acción por parte del

personal; su modo de aplicación debe ser de conocimiento por parte de todo los funcionarios de la empresa.

2.3.11.7 PROGRAMAS

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos por seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinada; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.113)

Los programas se encuentran integrados por conceptos anexos para poder ser ejecutados, los reglamentos, políticas, tareas, decisiones, son parte de un programa de acción para que este se pueda llevar a cabo de una manera correcta y certera.

2.3.11.8 PRESUPUESTO

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados; puede llamarse, plan cuantificado. De hecho, el presupuesto financiero operativo es, a menudo, un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables; en unidades de producto u horas máquina; o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el

presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.113)

El objetivo del presupuesto es brindar información con respecto a los ingresos, capital y egresos de la empresa. El presupuesto forma parte de los números con que la empresa y su personal cuenta en cuanto a su disponibilidad para realizar una acción y en cuanto a los objetivos monetarios que desean lograr. El presupuesto informa numéricamente de los reportes financieros y partes administrativos de la empresa.

2.3.12 PASOS DE LA PLANEACION

2.3.12.1 ESTAR ATENTOS A LAS OPORTUNIDADES

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral; así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué; además, saber qué puede

esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

Las oportunidades son situaciones presentes diariamente y que deben ser consideradas en objetivo meta de la empresa. Estar atentos a las oportunidades es parte de las funciones de los administradores; la planeación es parte de ello, puesto que dependiendo de los objetivos de la empresa, se pueden aprovechar de manera estratégica las oportunidades presentes en el mercado y que puedan aportar a modificar de manera realista las metas hacia las cuales va la empresa.

2.3.12.2 ESTABLECER OBJETIVOS

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada; ello debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los

gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.114)

Establecer objetivos realistas y estratégicamente definidos es fundamental para la empresa. Dentro de esta, cada departamento debe definir y conocer sus objetivos por área, que sean ligados a los objetivos madre de la empresa en general. Todos los objetivos, tanto los secundarios como los generales, deben procurar ser logrados; esto porque al lograr los objetivos, la empresa alcanza la meta planteada y así, con éxito, lo propuesto en ese lapso.

2.3.12.3 DESARROLLAR PREMISAS

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y

políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.114 y 115)

Establecer premisas permite proyectar situaciones por la cuales se puede enfrentar una empresa. Estas posibilitan seleccionar, ante diversas circunstancias, las más adecuadas y necesarias para los objetivos de la empresa; permiten tomar las decisiones correctas.

2.3.12.4 DETERMINAR CURSOS ALTERNATIVOS

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.115 y 116)

Las alternativas pueden ser diversas según en la circunstancias en la que se encuentra la empresa, por ello es relevante ser objetivo y conciso en analizar

profundamente las alternativas que se presentan, pues la cantidad puede ser extensa y confusa; se debe tener claridad de lo que se quiere, para optar por la alternativa, más acorde con las situaciones presentes.

2.3.12.5 EVALUAR CURSOS ALTERNATIVOS

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero puede requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más, puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.116)

Los cursos alternativos son un medio de solución ante necesidades presentes dentro de una empresa, para decidir por lo correcto, en cuanto a efectividad y presupuesto. Primero se deben definir e identificar las necesidades que se desean solventar con un curso alternativo, resaltar la debilidad que se desea fortalecer y analizar los diversos cursos presentes que puedan solucionar dicha situación; así, se clasifica y selecciona el curso adecuando que la empresa necesita para dicha situación.

2.3.12.6 SELECCIONAR UN CURSO

Este es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.116)

En el momento de tomar la decisión de seleccionar un curso, una vez analizados los alternativos e identificadas las necesidades que se desean resolver, se puede determinar el correcto o los correctos; un curso puede complementar el otro y así solventar las necesidades planteadas.

2.3.12.7 FORMULAR PLANES DERIVADOS

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.116)

Los planes complementarios o secundarios del plan principal, son el anexo adecuado y necesario que completara la planeación establecida por los administradores de una empresa; es normal y común necesitar de recursos secundarios como los planes derivados, que provienen de la planeación principal.

2.3.12.8 CUANTIFICAR LOS PLANES MEDIANTE PRESUPUESTOS

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes, es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, casi siempre gastos genéricos y de capital que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.117)

La planeación, para llevarse a cabo, necesita de presupuesto que cubra todos los recursos presentes y propuestos dentro de la planeación. El presupuesto dentro de la planeación representa los recursos monetarios y las utilidades que se requieren para llevar al siguiente nivel lo proyectado, dentro de la planeación propuesta por los administradores de la empresa; así, se podrá ejecutar sin conflicto alguno la planeación.

2.3.13 LA CAPACITACION

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos

definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

(Chiavenato, 2011, p.322)

La capacitación es un medio efectivo de aprendizaje y acrecentamiento de conocimientos y profesionalismo de todo funcionario de una empresa; es importante que los administradores tomen conciencia y establezcan capacitaciones como estrategia necesaria que podrá solucionar situaciones presentes y tareas laborales; así como el mejoramiento continuo del personal dentro de la empresa, en temas de información, habilidades, destrezas, conocimientos, velocidad de respuesta y excelente servicio. Las capacitaciones con una herramienta fundamental para fomentar la eficiencia y eficacia de los empleados de la empresa, de una manera, más profesional y certera.

2.3.14 CONTENIDO DE LA CAPACITACION

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

2.3.14.1 TRANSMISION DE INFORMACION

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el

trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, otros. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

La información en diversos temas es importante dentro de una empresa. Normalmente es difícil mandar a capacitar a toda una compañía en el mismo tiempo; por ello se hace un estudio de las áreas y personal que necesitan más conocimiento en temas diversificados. Este personal selecto debe poseer la capacidad de transmitir ese conocimiento adquirido en las capacitaciones a sus compañeros en las labores cotidianas, para con ellos formar una cadena de conocimiento en conjunto, donde todo el personal pueda tener acceso a esa nueva información transmitida y ejecutada por los empleados que fueron capacitados.

2.3.14.2 DESARROLLO DE HABILIDADES

Se trata sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizan.

Las habilidades y destrezas se desarrollan con la información adquirida que se brinda en las capacitaciones; en dichas habilidades y destrezas se pueden desarrollar nuevas o perfeccionar las ya existentes y lograr ejecuciones de las tareas laborales cotidianas de una mejor manera.

2.3.14.3 DESARROLLO O MODIFICACION DE ACTITUDES

Es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Se puede aplicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, otros) o técnicas de ventas.

La modificación de actitudes negativas y el desarrollo de actitudes positivas, favorecen lo laboral de la empresa; es importante guiar y educar al personal en convertir lo negativo en positivo y llevarlo al siguiente nivel; se trata de lograr actitudes positivas y beneficiosas tanto en lo profesional y personal del colaborador, como en lo general de la empresa.

2.3.14.4 DESARROLLO DE CONCEPTOS

La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

(Chiavenato, 2011, p.323)

El conocimiento de información, los conceptos y el saber implementarlos, es una labor sumamente importante de desarrollar y fomentar; se torna de gran beneficio para las empresas, el contar con personas con altos niveles de conocimientos,

potenciales de convertirse en administradores profesionales, capaces de decisión e ideas creativas y exitosas.

2.3.15 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

(Chiavenato, 2011, p.324)

2.3.16 CICLO DE LA CAPACITACION

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La capacitación cumple como objetivo brindar conocimiento al personal para que este desarrolle habilidades y destrezas que permitan cumplir de manera más eficaz y eficiente las labores de la empresa.

El obtener conocimiento contribuye en cambios de conducta positivos, solventar necesidades y desarrollar respuestas ante situaciones posibles.

El ciclo de la capacitación culmina cuando la persona aumenta sus niveles de profesionalismo y desarrollo de habilidades, más las actitudes como un valor agregado en beneficio de la empresa y del personal en su área profesional.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. **Insumos (entradas o inputs):** como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, otros.
2. **Proceso u operación (throughputs):** como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. **Productos (salidas u outputs):** como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, otros.

4. **Realimentación (feedback):** como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

(Chiavenato, 2011, p.324 y 325)

2.3.17 LOS CINCO PASOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2.3.17.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

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

(Dessler y Varela, 2011, p.187)

2.3.17.2 DISEÑO DIDÁCTICO

- Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos

con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel prenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

(Dessler y Varela, 2011, p.187)

2.3.17.3 VALIDACIÓN

- Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados pilotos para garantizar la efectividad del programa.

(Dessler y Varela, 2011, p.187)

2.3.17.4 IMPLEMENTACION

- Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

(Dessler y Varela, 2011, p.187)

2.3.17.5 EVALUACION

- Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

(Dessler y Varela, 2011, p.187)

2.3.18 DEFICIENCIAS Y NECESIDADES DE CAPACITACION

Las empresas identifican las deficiencias en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas.

- Revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas, uno mismo y de 360 grados.
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (como productividad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades de corto plazo, quejas, desperdicios, entregas tardías, calidad de producto, periodos de inactividad, reparaciones, utilización de equipo y quejas de los clientes).
- Observación por parte de los supervisores u otros especialistas.
- Entrevistas con el trabajador o su supervisor.
- Revisión de cuestiones como conocimiento del puesto trabajo, habilidades y asistencia.
- Encuestas de actitudes.
- Bitácoras diarias del empleado individual.
- Situaciones planeadas como juegos de roles y estudios de caso, y otras clases de evaluaciones.

- Centro de evaluación.
- Evaluación del tipo “administración por objetivo”.

(Dessler y Varela, 2011, p.189)

Las necesidades de capacitación, se pueden determinar valorando y analizando diversas situaciones presentes. Dentro de una evaluación de desempeño se pueden clarificar algunas necesidades que presentan el personal de la empresa; además, el bajo rendimiento, la velocidad de respuesta, de desconocimiento, las actitudes negativas, la baja motivación, reflejan que los empleados necesitan capacitación en términos motivacionales o laborales, o bien de ambos temas, que contribuyan a solucionar la situación que presentan los empleados en necesidades.

2.3.19 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación.

Seguidamente se señalan algunas técnicas de capacitación que se utilizan con frecuencia.

(Dessler y Varela, 2011, p.190)

2.3.19.1 CAPACITACION EN EL TRABAJO

Existen muchos tipos de capacitación en el trabajo (CET). El más familiar es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacitan al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices

pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores.

Algunas firmas usan la posición de “asistente” para capacitar y desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía, por ejemplo. La rotación de puestos de trabajo, donde un empleado (por lo general un gerente en capacitación) se mueve de un puesto de trabajo a otro a intervalos determinados, es otra técnica de capacitación en el trabajo. Asimismo, las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de nivel inferior experiencia de primera mano para trabajar en problemas reales.

Las capacitaciones desarrolladas en el trabajo son de gran valor y de resultados positivos, puesto que un empleado calificado y con destrezas altamente profesionales es elegido para capacitar y contribuir con el aprendizaje del personal aprendiz en un puesto de trabajo. Las capacitaciones entre compañeros, además de ahorrar presupuesto y tiempo, son beneficiosas, pues el personal no saldrá de la empresa para recibir el aprendizaje, por el contrario, mediante la práctica y en su mismo puesto de trabajo, con la ayuda de otros empleado, el personal adquirirá los conocimientos necesarios y las habilidades para llevar las riendas por sí solo, de su puesto de trabajo dentro de la empresa.

2.3.19.2 APRENDIZAJE INFORMAL

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Las encuestas de la Asociación Estadounidense para la

Capacitación y el Desarrollo estiman que hasta 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo, no lo consiguen mediante programas de capacitación formal, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas.

Aunque los gerentes no regulan el aprendizaje informal, hay mucho que pueden hacer para asegurarse de que ocurra.

El aprendizaje informal es adquirido y desarrollado dentro de la empresa en el puesto de trabajo; el personal aprende mediante la observación y la práctica obtenida por medio de otro compañero que ya tiene conocimiento en el puesto de trabajo. La formación informal, es más real y contribuyente, puesto que los conocimientos que se adquieren en ella, son netamente de lo laboral de la empresa y de lo que se debe hacer en ella.

2.3.19.3 CAPACITACION DEL TIPO APRENDICES-MAESTRO

Más empleadores “preverán el mundo futuro” implementando programas de capacitación del tipo aprendiz-maestro, un enfoque de entrenamiento que comenzó en la Edad Media. Aquí, la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general, bajo la tutela de un maestro artesano. Se usa ampliamente para capacitar individuos en muchas ocupaciones, como electricistas y plomeros.

(Dessler y Varela, 2011, p.191)

La capacitación aprendiz-maestro, se realiza mediante persona con altos niveles de experiencia y conocimientos que contribuyen en enseñar y formar al personal aprendiz en destrezas y conocimientos de las labores que requieren su puesto de trabajo.

2.3.19.4 CAPACITACIÓN CON SIMULADORES

La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de este. Por lo tanto, se busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto. Tal capacitación es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real. Colocar a nuevos trabajadores de línea de ensamble para trabajar podría hacer más lenta la producción, por ejemplo, y cuando la seguridad es de interés primordial, como en el caso de los pilotos, la capacitación simulada sería la única alternativa práctica.

El hecho de trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, pues en su inicio la toma de decisiones requiere procesos de pensamiento de nivel alto, aunque posteriormente suelen volverse sencillos.

Los modelos forman parte de un sistema de análisis que busca abarcar una visión completa y estructurada de fenómenos incluidos en la decisión, considerando todo en una situación determinada. Los modelos pueden ser icónicos (modelos físicos a escala), análogos (aquellos susceptibles de representarse como gráficas) y simbólicos o matemáticos.

En un modelo de simulación, lo importante es la comprensión del fenómeno sobre el cual se quiere tomar una decisión; ello, conduce a considerar cuatro aspectos:

1. La comprensión que tiene un individuo, que está representada por sus modelos (puntos de vista).
2. Los modelos personales utilizados para tomar decisiones pueden ser inconsistentes.
3. Al mejorar el modelo, mejorará la decisión.
4. El modelo ayuda a resolver situaciones con base en los hechos.

Un modelo es la versión simplificada de una realidad más compleja y su propósito consiste en aclarar un fenómeno. El modelo incluye detalles esenciales y la realidad se representa para ciertos propósitos. Los simuladores y los modelos son un medio de ayuda en el proceso de toma de decisiones, así como en la capacitación del personal.

(Dessler y Varela, 2011, p.192 y 193)

La capacitación con simuladores, es una forma utilizada en puestos de trabajo de alto riesgo y responsabilidades; dicha capacitación se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa y del lugar de trabajo, pues resulta sumamente imposible capacitar al personal dentro de esta. La capacitación con simuladores contribuye con el aprendizaje de una manera distinta pero efectiva, que, en un lapso y cuando el personal esté completamente capacitado y listo, la desarrollará en el área laboral.

2.3.19.5 TÉCNICAS DE APRENDIZAJE A DISTANCIA AUDIOVISUAL Y TRADICIONAL

Las técnicas audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audiocintas y videocintas, o discos, suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia. En sus sesiones de capacitación para concesionarios, por ejemplo, la Ford Motor Company usa videos para simular reacciones muestra ante varias quejas de los clientes. Desde luego, las empresas también usan diversos métodos de aprendizaje a distancia para fines de capacitación. Los métodos de aprendizaje a distancia incluyen los tradicionales cursos por correspondencia, así como capacitación a distancia, conferencias en video y clases en línea.

La capacitación a distancia, utiliza métodos como videos, teleconferencias, proyectores, donde se brinda información necesaria para el personal de la empresa. Son capacitaciones con resultados positivos que contribuyen de manera intelectual a la empresa y a los puestos de trabajo de los colaboradores de la compañía.

2.3.19.5.1 APRENDIZAJE A DISTANCIA MEDIANTE CONFERENCIAS EN VIDEO

La conferencia en video es una forma popular de capacitar a trabajadores que están geográficamente separados entre sí, o respecto del instructor. Es “un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video”. Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con

varios grupos en muchas otras ciudades. Con frecuencia, la comunicación requiere que se envíen señales de audio y video comprimidos, a través de líneas de cable de banda ancha, internet o vía satélite. Los sistemas de teclado permiten la interactividad audiencia-instructor.

(Dessler y Varela, 2011, p.193)

Las capacitaciones mediante conferencia, permite informar al personal que se encuentra en diversos puntos del país. Evidencia este tipo de capacitación en que la diferencia de distancia no es un obstáculo para capacitar al personal de las empresas en diversas zonas. Las conferencias brindan información y aclaran dudas de situaciones o modificaciones que la administración de la empresa está aplicando en ese tiempo y relevante que todo el personal posea el conocimiento de dichas situaciones y cambios.

2.3.19.6 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPUTADORA

En la capacitación basada en computadora (CBC), el aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa (como en Stanford) presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo. Frecuentemente, sin embargo, la capacitación basada en computadora es menos compleja. En un programa de capacitación, por ejemplo, quienes aprenden técnicas de reclutamiento comienzan viendo una pantalla de computadora que muestra la solicitud de empleo “del candidato”, así como información acerca del

puesto de trabajo. Después, el aprendiz comienza una entrevista simulada al escribir preguntas, las cuales responde un modelo grabado en video que actúa como el solicitante, y cuyas respuestas a múltiples preguntas se programaron en la computadora. Al final de la sesión, la computadora indica al aprendiz dónde estuvo mal (quizás al plantear preguntas discriminatorias, por ejemplo) y ofrece material educativo adicional para corregir dichos errores.

El avatar es una representación gráfica, generalmente humana, que se asocia a un usuario para su identificación. Los avatares pueden ser fotografías o dibujos artísticos, y algunas tecnologías permiten el uso de representaciones tridimensionales.

(Dessler y Varela, 2011, p.194)

Las capacitaciones desarrolladas por medio de computadoras, normalmente utilizan cursos en línea donde los empleados ven presentaciones, videos y realizan unas series de pruebas donde probarán el conocimiento adquirido mediante este tipo de capacitación. En la actualidad, los sistemas son temas que normalmente se capacitan mediante computadoras, pues el uso de la tecnología intensifica la utilización de estos medios para adquirir conocimientos.

2.3.19.7 CAPACITACIÓN VIA INTERNET Y PORTALES DE APRENDIZAJE

El aprendizaje basado en internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como Click2Learn.com. Otros usan

su propia intranet para facilitar la capacitación basada en computadora. “Ahora los trabajadores pueden tener acceso a los programas siempre que lo deseen. Los costos de distribución son de cero, y si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central”.

Las empresas de ahora tienen su propio portal de cursos para los diversos puestos de trabajo. Los empleados diariamente y cuando lo deseen pueden tener acceso a dichas capacitaciones que contribuyen con el aprendizaje de su puesto de trabajo. La implementación de nuevos cambios en sistemas o temas tecnológicos, se facilita capacitando a los empleados mediante cursos evaluados por internet.

2.3.19.7.1 PORTALES DE APRENDIZAJE

Muchas firmas usan su intranet para alojar sus portales empresariales., también llamados portales de información empresarial (PIE). Las categorías de empleados de una firma (secretarias, ingenieros, vendedores, otros) pueden tener acceso a todas las aplicaciones corporativas que necesiten, y “conseguir las herramientas que requieran para analizar datos dentro y fuera de su compañía, así como ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias industriales y datos de competitividad”.

Los portales de aprendizaje ponen más información en las manos de los trabajadores, cuando así lo requieren. En vez de limitar las oportunidades de capacitación a las clases convencionales dirigidas por instructores o a sesiones

periódicas de entrenamiento, la capacitación está disponible “24 horas los 7 días”. Los trabajadores pueden aprender a su propio ritmo.

La capacitación basada en la Web es muy popular pero, en la práctica, usualmente no es una opción respecto de una forma de capacitación o la otra. La tendencia es mezclar soluciones de aprendizaje, donde el aprendiz use varios métodos (por ejemplo, manuales, conferencias en clase, programas de aprendizaje electrónico autoguiado y seminarios basados en la Web) para aprender el material.

(Dessler y Varela, 2011, p.195)

La utilización de portales por internet, es muy común en las empresas hoy. Normalmente los empleados si desconocen de algún tema o concepto, ingresan al link de la empresa para la que laboran y obtienen la información. Este tipo de capacitación en la actualidad es regularmente utilizado y de fácil acceso para todo el personal.

2.3.19.7.2 SISTEMAS DE GESTION DEL APRENDIZAJE

Los sistemas de gestión del aprendizaje (SGA) tienen una función importante al ayudar a los empleadores a identificar necesidades de capacitación, así como a programar, entregar, evaluar y gestionar la capacitación en línea por sí misma.

Los SGA basados en internet incluyen un catálogo de cursos, inscripción en dos pasos (auto inscripción aprobada por un supervisor), instalaciones, gestión del horario de capacitación y sistemas de evaluación (incluyendo exámenes antes y después del curso). Vendedores, supervisores y empleados pueden revisar la lista

de cursos en el SGA. Luego, eligen cursos con base en sus necesidades; por ejemplo, en áreas específicas como transmisiones automotrices y gestión de ventas. Así, el sistema programa automáticamente la capacitación del individuo.

(Dessler y Varela, 2011, p.195 y 196)

Los sistemas de gestión de aprendizaje, son un tipo de capacitación donde mediante de cursos virtuales y la aplicación de pruebas de estos, el personal evaluador a cargo, monitorea los resultados obtenidos de cada trabajador y analiza las debilidades sobresalientes y la necesidades de capacitación que este presenta. Normalmente este tipo de evaluaciones poseen una escala mínima de nota que el personal debe obtener al realizarlas.

2.3.19.7.3 CAPACITACION BASADA EN MP3/iPOD

Cada vez con mayor frecuencia, los empleadores aprovechan la enorme popularidad de los reproductores MP3, iPods y dispositivos móviles similares, para brindar a sus trabajadores “capacitación corporativa y descargas de todo tipo, desde cómo cerrar un contrato de ventas importante hasta optimizar el cambio organizacional, pasando por aprender idiomas para los negocios”.

(Dessler y Varela, 2011, p.195 y 196)

Las capacitaciones basadas en MP3/iPod, son sencillamente fáciles de adquirir; simplemente el personal descarga el link en su dispositivo móvil y rápidamente tiene acceso a todas las ventanas web necesarias del trabajo.

2.3.19.7.4 MENSAJERÍA INSTANTÁNEA (MI)

Los empleadores también usan la mensajería instantánea para complementar la capacitación en un aula de clases, por ejemplo, mediante el uso de (MI) para horas de oficina en línea, así como para coaching y charlas grupales.

Hoy, con la implementación de aplicaciones comunicativas como lo es el whatsApp, por ejemplo, resulta de fácil acceso comunicarse con los diversos departamentos de la empresa; la información fluye y es clara mediante la implementación de mensajería instantánea.

2.3.19.7.5 EL SALÓN DE CLASES VIRTUALES

El aprendizaje convencional basado en la Web tiende a estar limitado a los tipos de aprendizaje en línea con que muchos estudiantes universitarios ya están familiarizados: lectura de presentaciones en PowerPoint, participación en salas de chateo como mensajería instantánea y aplicación de exámenes en línea, por ejemplo.

El salón de clases virtual lleva el aprendizaje en línea a un nuevo nivel. Un salón de clases virtual usa software colaborativo especial para permitir que múltiples aprendices remotos, con sus PC o laptops, participen en discusiones de audio y video en vivo, se comuniquen vía texto escrito y aprendan contenido en recursos como las diapositivas en PowerPoint.

El salón de clases virtual combina lo mejor del aprendizaje basado en Web ofrecido por sistemas como Blackboard y WebCT, con video y audio en vivo.

(Dessler y Varela, 2011, p.196)

Las clases virtuales o los cursos virtuales, son una herramienta que se está aplicando regularmente en los centros de aprendizaje y en las empresas al implementar capacitaciones. Según las necesidades analizadas de capacitación, el personal podrá recibir capacitaciones mediante la Web, simplemente con el uso de una PC.

2.3.19.7.6 MEJORAMIENTO DEL APRENDIZAJE BASADO EN LA WEB

Existen algunas formas evidentes y menos evidentes, de mejorar el aprendizaje basado en la Web. Desde un punto de vista práctico, uno necesita tener en mente que los aprendices tienden a ser más lentos al presentar exámenes en línea, en comparación con lo que tardarían con los de papel y lápiz. Esto se debe a que una página Web suele tener menos preguntas en fuente más grande que los exámenes en papel, y porque regresar y revisar en línea las respuestas propias tiende a requerir más tiempo.

También es importante asegurarse de que el aprendiz en realidad utilice el control adicional que debería proporcionar el aprendizaje basado en la Web. Por ejemplo, un programa basado en la Web brindaría a los educandos la oportunidad de elegir el contenido en que se enfocarán, así como la secuencia y el ritmo del aprendizaje. Por lo tanto, es necesario explicar a los aprendices el control que tienen y cómo usarlo, indicándoles, por ejemplo, cómo cambiar la secuencia de aprendizaje.

El personal que utilice este tipo de capacitación, tiene la disponibilidad de decidir y controlar los cursos asignados. Es sumamente importante informar al personal la manera idónea de desarrollar dicho aprendizaje para que este sea propicio y efectivo.

2.3.19.8 CAPACITACIÓN PARA PROPÓSITOS ESPECIALES

En la actualidad, la capacitación va más allá de solo preparar a los trabajadores para realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que la capacitación sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad.

La capacitación no solo va dirigida a temas específicos laborales, en temas de motivación, liderazgo y situaciones diversas; es una herramienta estratégica que se implementa para regular estas situaciones. La capacitación contribuye en la toma de decisiones y el carácter de líderes; por ello, muchas empresas apuestan por brindar este tipo de capacitación para pulir a sus empleados en situaciones diversas y adversas que puedan ocurrir.

2.3.19.8.1 TECNICAS DE CAPACITACION PARA ALFABETIZACION

El analfabetismo funcional (la incapacidad de manejar lecturas, escritos y aritmética básicos) constituye un problema serio en el lugar de trabajo. Sin embargo, el alfabetismo es fundamental. El énfasis actual en el trabajo en equipo

y la calidad requiere que los trabajadores tengan la habilidad de leer, escribir y comprender números de forma adecuada.

(Dessler y Varela, 2011, p.197)

La capacitación en temas de alfabetización, contribuye a inculcar conocimientos en lectura, escritura y desarrollo de comunicación. El conocimiento de conceptos y la habilidad de escritura es sumamente importante, diariamente requeridos y utilizados en el trabajo; ello, de la mano de la fluidez de palabras en temas de comunicación, en circunstancias que lo meritan.

2.3.19.8.2 CAPACITACION EN LA DIVERSIDAD Y LA GLOBALIZACIÓN

Con una fuerza laboral cada vez más diversa, un número creciente de organizaciones están implementando programas de capacitación en la diversidad. La capacitación en la diversidad se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”.

(Dessler y Varela, 2011, p.198)

La diversidad dentro de una empresa y su entorno laboral, contribuye en desarrollar relaciones comunicativas entre compañeros y jefes inmediatos encargados de áreas la capacitación diversificada, apuesta a un entorno laboral fluido, comunicativo y de compañerismo entre los empleados de la empresa.

2.3.19.8.3 CAPACITACIÓN PARA EQUIPOS DE TRABAJO Y TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA DECIDIR (EMPOWERMENT)

La mayoría de los trabajadores deben capacitarse para ser buenos miembros de equipos. Toyota, por ejemplo, dedica muchas horas para capacitar a los nuevos trabajadores en cuanto a escucharse mutuamente y cooperar. El proceso de capacitación de Toyota resalta la dedicación al trabajo en equipo. Por ejemplo, el programa utiliza ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de trabajo en equipo bueno y malo, así como para moldear las actitudes de los nuevos elementos en cuanto al buen trabajo en equipo.

(Dessler y Varela, 2011, p.199)

Las capacitaciones en temas de trabajo en equipo, poseen un nivel de relevancia dentro de la empresa. Es necesario moldear la ideología del personal en que estos comprendan que todos trabajan para la misma empresa y que forman parte de ella; por tal motivo, son un equipo con funciones diversas pero con un mismo objetivo que los une como trabajadores. La actitud del personal de una empresa debe nacer desde la gestión hasta la escala última del organigrama, donde dicha actitud debe ser de cooperación y unión de equipo como miembros de la empresa para la cual brindan sus funciones profesionales.

2.4. HIPOTESIS

Se considera que cuando en una empresa se logra aplicar un instrumento que permita determinar las necesidades de capacitación que existe en su personal, podría presentar la situación de que no se reflejen tantas necesidades de capacitación pero eso tendría que verse reflejado en la calidad del servicio y en la eficiencia y los resultados que tienen los empleados, por lo que podría considerarse que a menor necesidades de capacitación, mayor calidad del servicio. Situación contraria se puede presentar cuando al aplicar el instrumento para detectar las necesidades, se evidencie que existe una gran demanda en temas por capacitar o formar al personal de la compañía, por lo que esto podría llevar a pensar que a mayor cantidad de necesidades de capacitación existe un detrimento en la calidad del servicio que se brinda al usuario y en los resultados de las labores de los empleados.

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE FA NECESIDADES DE CAPACITACION

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

(Chiavenato, 2011, p.322)

Basado en lo anterior, esta investigación estudia las necesidades de capacitación como variable independiente y en relación con lo citado por (Chiavenato, 2011, p.322), el propósito principal es aumentar el conocimiento de los trabajadores, desarrollando sus habilidades, en beneficio de cumplir los objetivos de la Municipalidad de Esparza; esto, porque la capacitación transmite conocimientos a los trabajadores relacionados con las labores relativas al puesto.

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE FB CALIDAD DEL SERVICIO

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable. Ello, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

(Pizzo, 2013)

En concordancia con lo citado por (Pizzo, 2013), la calidad del servicio como variable independiente de esta investigación, busca solventar las necesidades y

expectativas de los clientes, brindando un servicio adecuado, útil y confiable por parte de los colaboradores de la institución; de tal manera que la respuesta de los clientes sea satisfactoria, genere beneficios institucionales y minimice los costos de la organización.

2.5. OPERACIONALIZACION DE LA HIPÓTESIS

La operacionalización de la hipótesis trata de dividirla en sus segmentos básicos para tratarlos por separado, de tal forma que guíen a lo más importante que son los indicadores. Estos indicadores permiten medir las variables. (Guía, Universidad Hispanoamericana, 2016, p.29)

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>A menos necesidades de capacitación,</p>	<p>La capacitación: La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados conl</p>	<p>Capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Rendimiento • Velocidad de respuesta • Conocimiento

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
	trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.		
mayor calidad del servicio.	<p>La calidad del servicio:</p> <p>Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando</p>	Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Trato • Información • Imagen personal • Tiempo • Disponibilidad • Destreza

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
	en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.		

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MARCO METODOLÓGICO

El diseño metodológico consiste en la explicación de las técnicas de organización y clasificación de los datos que se van a utilizar, con base en la problematización. Aquí las técnicas tanto cuantitativas como cualitativas son vitales para evaluar los datos y determinar la calidad de los mismos, comprobar las hipótesis y obtener conclusiones válidas. (Guía Universidad de Cuenca, 2013, p.16)

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION

No se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, pues más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio.

Esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

(Hernández, 2014, p.90)

3.1.1.1 EXPLORATORIO

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema

de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

(Hernández 2014. p, 79).

3.1.1.2 CORRELACIONAL

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

(Hernández 2014. p, 81)

3.1.1.3 EXPLICATIVO

Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

(Hernández, 2014, p.95)

3.1.1.4 DESCRIPTIVO

Este estudio busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las cuales se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

(Hernández, 2014, p.92)

En esta investigación, se utilizará la investigación descriptiva, pues se llevó a cabo un minucioso seguimiento del tema de capacitación en la Municipalidad de Esparza y cómo los colaboradores de esta institución reaccionan ante dicho tema. Esta información es recolectada mediante un cuestionario, en el cual se registran los datos necesarios para medir las consecuencias con base en las capacitaciones.

3.1.2. ENFOQUE

El objetivo de incluir esta sección se fundamenta en la necesidad de que el estudiante reconozca tanto las características como las similitudes y diferencias, de las modalidades básicas de la investigación. (Guía Universidad de Cuenca, 2013, p.18)

3.1.2.1 CUANTITATIVO

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

(Hernández, 2014, p.6)

e. Una vez

3.1.2.2 CUALITATIVO

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

(Hernández, 2014, p.7)

La presente investigación utiliza un enfoque cualitativo, donde se interpretaran los resultados obtenidos al ser aplicado el cuestionario a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, al ser recopilados estos datos, pasarán a ser materializados en resultados estadísticos que sean más explicativos y factibles para la interpretación de la información y las respectivas recomendaciones que puedan surgir. Además, forman las bases, para plantear una propuesta que esté acorde, y venga a solventar y llevar a cabo las recomendaciones que se plantearan, según la información obtenida dentro de la investigación.

3.1.2.3 MIXTO

Entremezcla ambos enfoques, a lo largo de todo el proceso, que se vuelve más complejo.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, p.38)

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION

3.2.1 SUJETOS DE ESTUDIO

La población electa para el desarrollo de la presente investigación, está conformada por los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Consta de ambos géneros, tanto hombres como mujeres, de distintos departamentos de dicha institución.

La elección de la muestra no presenta indicios de discriminación, puesto que la Municipalidad de Esparza cuenta con un significativo número de diversidad en los colaboradores. Actualmente la institución posee una población de ciento dieciocho empleados; de dicha cifra se tomará una muestra elegida al azar, que sirva de representación de los empleados que allí laboran. Dicho resultado de la muestra se obtendrá por medio de una ecuación matemática, que indicará la cantidad exacta de personal al cual será aplicado el instrumento de recolección de datos, que para esta investigación será el cuestionario.

3.3 SELECCIÓN DE LA POBLACION Y MUESTRA

3.3.1 POBLACION

Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones.

Esto implica que la población es “el todo” sobre lo cual se apunta para recolectar los datos; sin embargo, el manejo de una población puede ser complicado, por lo que se suele trabajar con una muestra.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, p.40 y 41)

La población en estudio en esta investigación, son los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, que en total suman ciento dieciocho.

3.3.2 MUESTRA

Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que debe definirse y delimitarse de antemano con precisión; además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

(Hernández, 2014, p.173)

La muestra por utilizarse en la investigación, será un sector que represente el total de la población, que son los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.

3.3.2.1 TIPO DE MUESTRA

En esta investigación se utilizará el tipo de muestra probalística, pues la Municipalidad de Esparza cuenta con una población de ciento dieciocho colaboradores, de ambos géneros, tanto femenino, como masculino y existe la posibilidad de que cualquier miembro participe en la selección muestral, ya que es seleccionada aleatoriamente.

3.3.2.1.1 MUESTRA PROBALISTICA

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos; se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

(Hernández, 2014, p.175)

La presente investigación presenta un tipo de muestra probalística, pues la población total en estudio tiene las mismas posibilidades de ser elegida para el estudio.

3.3.2.1.2 MUESTRA NO PROBALISTICA

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la

investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

(Hernández 2014. p, 176)

3.3.2.1.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA SELECCIONADA

La determinación del cálculo de la muestra de esta investigación, se llevará a cabo mediante una fórmula que permitirá identificar numéricamente el sector de la población al cual se le aplicará el cuestionario. Se espera, por medio de esta muestra, recolectar toda la información posible que permita ser analizada y cuantificada para brindar las conclusiones, recomendación y una propuesta fructífera de utilidad para la Municipalidad de Esparza, en el tema de la capacitación.

Fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{[(118 * (0,5)^2)] * [(1,95)^2]}{[(118 - 1) * (0,05)^2] + [(0,5)^2 * (1,95)^2]}$$

$$n = \frac{112,17375}{1,243125}$$

$$n = 90,23 \approx 90 \text{ personas}$$

Dónde:

- n = El tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población.
- σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1,95 (como más usual).
- e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador; para este caso se establece como un 5%.

Según los datos obtenidos por la fórmula estadística realizada anteriormente, la muestra a la cual será aplicada el cuestionario como instrumento de recolección de información, es de noventa personas, de los ciento dieciocho funcionarios que laboran en las diferentes áreas de la Municipalidad de Esparza.

Los datos utilizados en esta ecuación estadística fueron los siguientes:

- Población= 118 personas.
- Desviación estándar= 0,5.
- Nivel de confianza= 95%.

- Margen de error= 0,05.
- Resultado del cálculo de la muestra= 90 personas.

3.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir, correlacionar y explicar hechos y fenómeno que definen un problema de investigación. (Guía Universidad de Cuenca, 2013, p.21)

3.3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Es toda información recopilada directamente por el investigador. Entre las técnicas por utilizarse como herramientas, que el estudiante utilizará para recolectar la información necesaria en su investigación, están: la observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, talleres, grupos de discusión como grupo focal, entrevista grupal, comité de expertos, otros.

(Guía Universidad de Cuenca, 2013, p.21)

Las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación se constituyen por los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, pertenecientes a las distintas áreas de esta institución, las cuales se dividen en las siguientes:

- Gerencia General (Alcalde, Vice alcalde).
- Gestor de área (profesional 3).

- Profesional 1 y 2.
- Administrativo.
- Técnico.
- Operativo.

3.3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Es toda información básica recopilada indirectamente por el investigador de otras fuentes bibliográficas. Son fuentes secundarias los libros, revistas, artículos científicos, tesis, monografías, ensayos, tesinas, periódicos, otros. (Guía Universidad de Cuenca, 2013, p.21)

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación, explícitamente en el tema de capacitación, provienen de libros, investigaciones relacionadas con el tema, sitios web, libros electrónicos, artículos electrónicos, información recopilada de la página digital de la Municipalidad de Esparza; las cuales son de gran utilidad para reunir toda la información necesaria y en detalle, que contribuya en el desarrollo de esta investigación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con el problema de estudio e hipótesis (si es que se

establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, otros).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

(Sampieri, 2014, p.198)

3.4.1 INSTRUMENTO

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2012, p.68)

3.4.2 INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

3.4.2.1 EL CUESTIONARIO

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe llenarse por el encuestado, sin intervención del encuestador. (Arias, 2012, p.74)

El cuestionario, es el instrumento utilizado en esta investigación, el cual está estructurado por una serie de preguntas, especialmente cerradas, que permitan recolectar la información necesaria en la investigación.

3.5 VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (Sampieri, 2014, p.105)

3.5.1 OPERALIZACION DE LAS VARIABLES

Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le denomina “operacionalización”, para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables.

(Guía Universidad Hispanoamericana, 2016, p.58)

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Instrumento	Criterio de evaluación
<p>Realizar el inventario del recurso humano con que cuenta la Municipalidad de Esparza.</p> <p>Este objetivo tiene como propósito que la Municipalidad de Esparza tenga una noción de cómo está conformado su personal, esto le permitirá relacionar las necesidades de capacitación con aspectos como de edad, sexo y deseos de superación que tenga el personal, entre otros aspectos, que permita a la Municipalidad tomar decisiones e invertir de manera adecuada los recursos destinados para las actividades de capacitación y que sean aprovechadas por los colaboradores. Clasificar el personal de la Municipalidad de Esparza, según área y gestión a la que pertenece. Ello facilita la categorización y análisis de sus puestos, para enfocar las necesidades de capacitación presentes, mediante temas</p>	<p>Inventario de Recurso Humano.</p>		<p>Personal municipal.</p>		<p>Cuestionario, el cual será aplicado a una muestra de la población que representa a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.</p>	<p>Las preguntas que conforman el cuestionario.</p>

específicos que solventen dichas necesidades.						
Identificar las principales necesidades de conocimiento del personal que labora en la Municipalidad de Esparza.	Necesidades de conocimiento del personal.		Desconocimiento o del rendimiento del personal.		Cuestionario, el cual será aplicado a una muestra de la población que representa a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.	Las preguntas que conforman el cuestionario.
Clasificar las necesidades de capacitación según los resultados de la investigación.	Necesidades de capacitación.		Escasa retroalimentación del personal.		Cuestionario, el cual será aplicado a una muestra de la población que representa a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.	Las preguntas que conforman el cuestionario.
Priorizar las necesidades de capacitación de acuerdo con su importancia para las autoridades municipales, en función de objetivos estratégicos que conducen a la Municipalidad de Esparza.	Autoridades de la Municipalidad.		<ul style="list-style-type: none"> Organigrama organizacional. Jefes inmediatos o encargados de áreas. 		Cuestionario, el cual será aplicado a una muestra de la población que representa a los colaboradores de la	Las preguntas que conforman el cuestionario.

					Municipalidad de Esparza.	
Elaborar un plan de capacitación para la Municipalidad de Esparza para el año 2017 utilizando como base el diagnóstico de las necesidades de capacitación y la priorización de estas.	Plan de capacitación.		Propuesta en tema de capacitación.		Cuestionario, el cual será aplicado a una muestra de la población que representa a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.	Las preguntas que conforman el cuestionario.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

4.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, como instrumento de recolección de datos, a una muestra de 90 colaboradores; ello, según la fórmula muestral, elegida al azar de entre la población total de la Municipalidad de Esparza, en el primer semestre del año 2017.

4.1.2 DESCRIPCION DE LOS DATOS

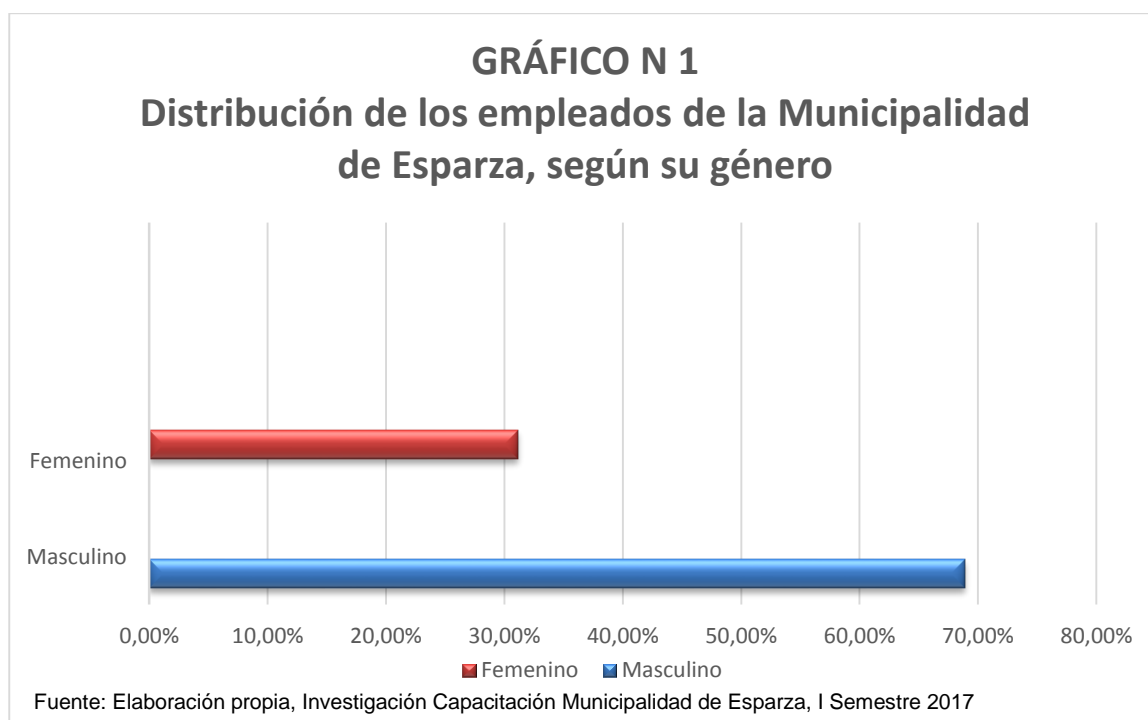
Los datos obtenidos como resultados de la aplicación del cuestionario, serán representados mediante cuadros y gráficos; estos describen cada pregunta que se evaluó y fue aplicada a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Serán interpretados con la finalidad de analizar los datos y obtener información importante que permita continuar con las conclusiones, recomendaciones y propuesta por realizar en la presente investigación.

4.1.3 INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS GRÁFICOS

CUADRO N° 1
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su género

GÉNERO	CANTIDAD	%
Masculino	62	68,90%
Femenino	28	31,10%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

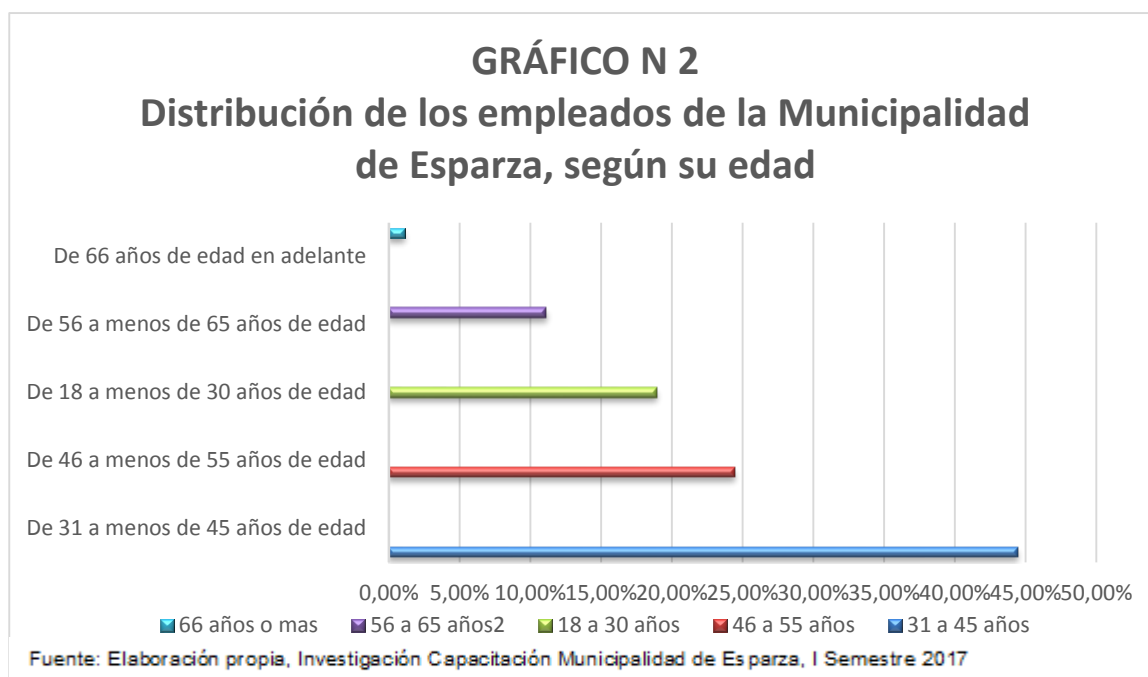
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número uno del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, el 68,90% del personal de este municipio corresponde al género masculino y el 31,10% corresponde al género femenino; el género masculino el que más peso posee en relación con la cantidad total de los colaboradores que trabajan para la Municipalidad de Esparza.

CUADRO N° 2		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su edad		
RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
De 31 a menos de 45 años de edad	40	44,44%
De 46 a menos de 55 años de edad	22	24,44%
De 18 a menos de 30 años de edad	17	18,90%
De 56 a menos de 65 años de edad	10	11,11%
De 66 años de edad en adelante	1	1,11%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

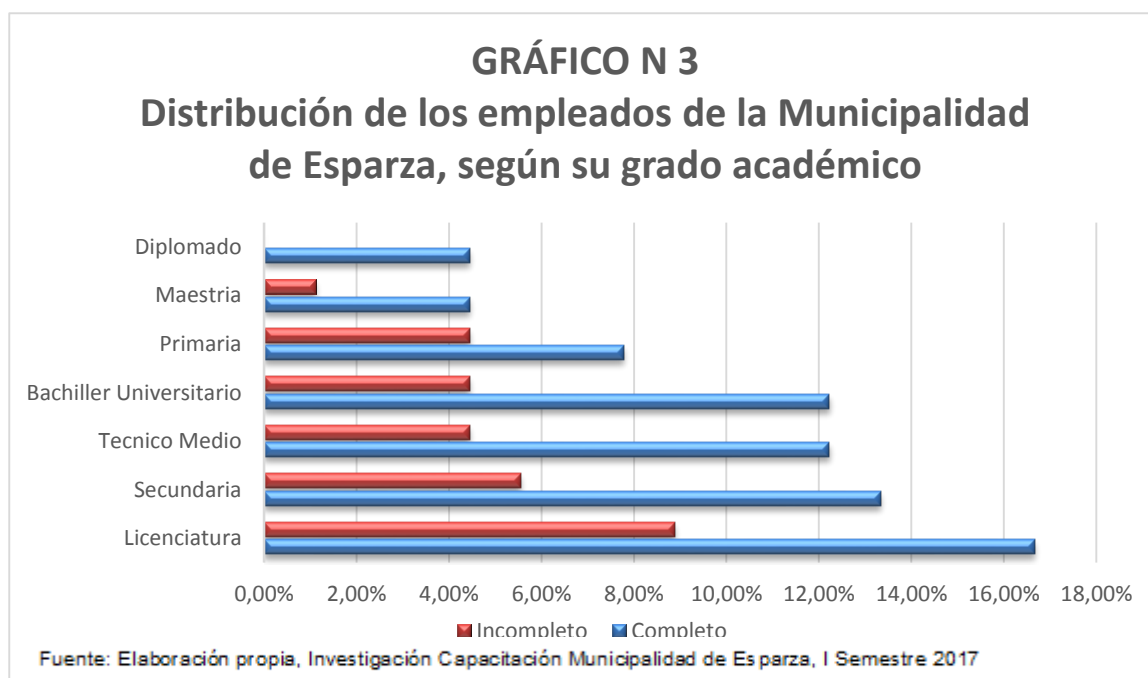


Según los resultados obtenidos en la pregunta número dos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a la edad de los trabajadores, el 44,44% corresponde a los empleados que oscilan entre los 31 y 45 años de edad; este rango el que más predomina entre las edades de los colaboradores de este municipio. El 24,44% representa el segundo rango de

edad más predominante; el 18,90%, el 11,11% y el 1,11%, corresponden a las edades menos dominantes de los trabajadores de la Municipalidad de Esparza.

CUADRO N° 3				
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su grado académico				
GRADO ACADEMICO	COMPLETO	%	INCOMPLETO	%
Licenciatura	15	16,66%	8	8,88%
Secundaria	12	13,33%	5	5,55%
Tecnico Medio	11	12,22%	4	4,44%
Bachiller Universitario	11	12,22%	4	4,44%
Primaria	7	7,77%	4	4,44%
Maestria	4	4,44%	1	1,11%
Diplomado	4	4,44%	0	0,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número tres del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente al grado académico del personal del municipio, el 16,66% representa a los colaboradores con un grado académico completo en licenciatura; este resultado es el predominante en dicha estadística. El grado académico de diplomado y maestría

corresponde el 4,44% completo de los trabajadores; estos son los resultados menos elevados de esta estadística.

CUADRO N° 4		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si se encuentran estudiando actualmente		
ACTUALMENTE ESTUDIA	CANTIDAD	%
No	64	71,11%
Si	26	28,88%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número cuatro del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a la actualidad de su estudio, el 71,11% de los trabajadores actualmente no se encuentran estudiando y el 28,88% actualmente estudian una carrera profesional.

CUADRO N° 5		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si les interesaría estudiar alguna carrera		
INTERES EN CARRERAS PROFESIONALES	CANTIDAD	%
Si	37	41,11%
No	35	38,88%
No sabe / No responde	18	20,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

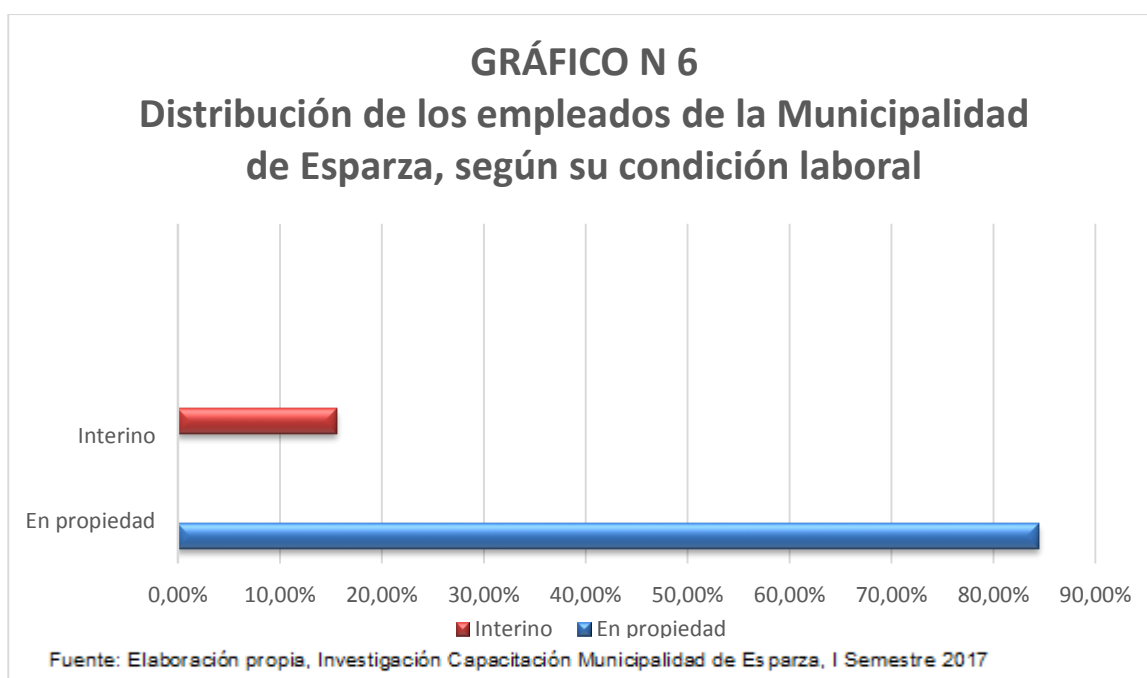


Según los resultados obtenidos en la pregunta número cinco del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente al interés de estudiar alguna carrera, el 41,11% representa los resultados de los trabajadores interesados en estudiar una carrera profesional; las carreras de Educación, Contabilidad y Derecho son las más consideradas por los empleados de este municipio. El 38,88% corresponde a los resultados del personal que no está

interesado en estudiar una carrera y el 20,00% del personal, se encuentra indeciso en si estudiar o no una carrera profesional.

CUADRO N° 6		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su condición laboral		
CONDICION LABORAL	CANTIDAD	%
En propiedad	76	84,44%
Interino	14	15,55%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número seis del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a la condición laboral, el 84,44% define al personal que se encuentra en propiedad y el 15,55% representa a los trabajadores en condición de interinos en este municipio.

CUADRO N° 7
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la
gestión laboral a la que pertenecen

GESTION LABORAL	CANTIDAD	%
Gestión Financiero / Contable	21	23,33%
Gestión Administrativa	12	13,33%
Recolección de basura	8	8,88%
Unidad Técnico de Gestión Vial	7	7,77%
Gestión de Ordenamiento Territorial	6	6,66%
Aseo de vías y sitios públicos	5	5,55%
Gestión de Planificación y Presupuesto	4	4,44%
Servicios Sociales y Complementarios	4	4,44%
Caminos y calles	4	4,44%
Consejo Municipal	3	3,33%
Gestión de Recursos Humanos	3	3,33%
Gestión Jurídica	3	3,33%
Gestión de Tecnologías de Información	3	3,33%
Parques de obras y ornato	3	3,33%
Alcaldía Municipal	2	2,22%
Auditoría	2	2,22%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número siete del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a la gestión laboral a la que pertenecen, el 23,33% como resultado predominante, corresponde a la Gestión Financiero / Contable y el 2,22% representa a la minoría correspondiente a la Auditoría de este Municipio. Mediante este gráfico, se puede desglosar claramente la distribución del personal municipal, las diferentes gestiones que administran al municipio; esto, contribuye a cumplir con el inventario del personal que integra la Municipalidad de Esparza, de una manera más

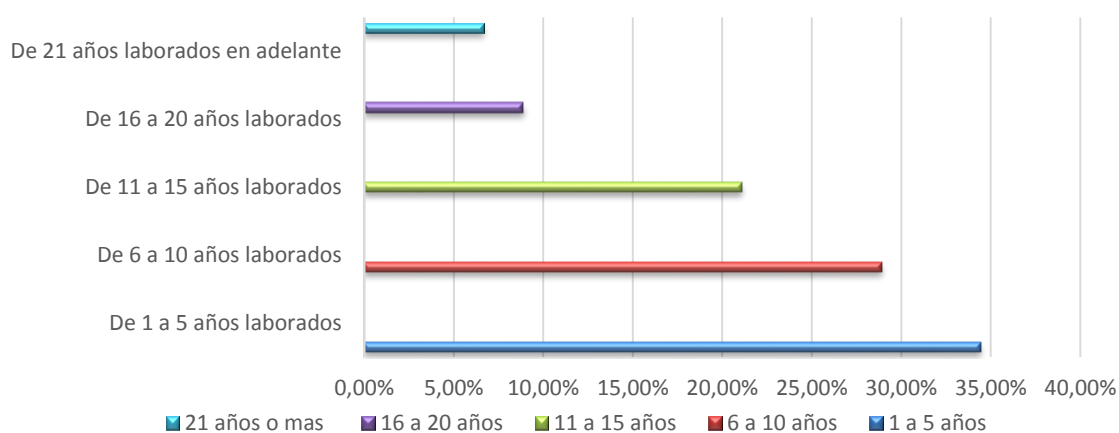
específica, clara y cuantificable, donde la mayor parte de los empleados pertenecen a la Gestión Financiero / Contable.

CUADRO N° 8
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según los años laborados para la Institución

TIEMPO LABORADO	CANTIDAD	%
De 1 a 5 años laborados	31	34,44%
De 6 a 10 años laborados	26	28,88%
De 11 a 15 años laborados	19	21,11%
De 16 a 20 años laborados	8	8,88%
De 21 años laborados en adelante	6	6,66%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

GRÁFICO N 8
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el tiempo laborado



Según los resultados obtenidos en la pregunta número ocho del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente al tiempo laborado por el personal, el 34,44% representa a los trabajadores que llevan entre uno y cinco años laborando para la municipalidad; este es el resultado más significativo de esta estadística. El 6,66% corresponde a los trabajadores que llevan de veintiún años o más laborando para este municipio.

CUADRO N° 9		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus aspiraciones laborales dentro de la Institución		
ASPIRACIONES LABORALES	CANTIDAD	%
Si	57	63,33%
No	25	27,77%
No sabe / No responde	8	8,88%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

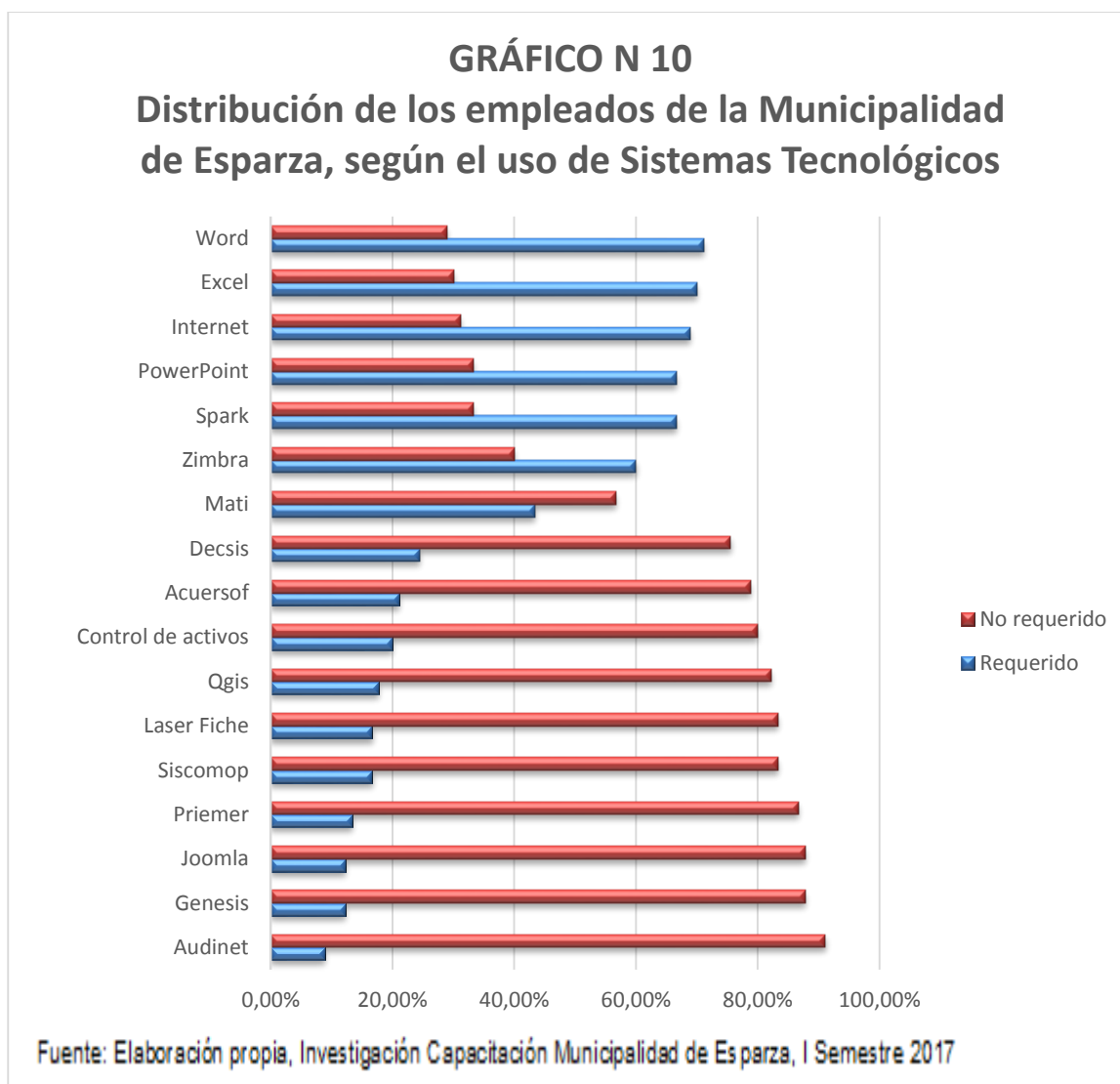
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número nueve del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a las aspiraciones laborales, el 63,33% de los trabajadores poseen aspiraciones laborales, como ascensos, aumentos de salarios, puestos reconocidos, nombramientos en gestiones, poseer personal a cargo, aumentar sus niveles de conocimiento, contribuir en la toma de decisiones importantes, entre otros. El 27,77% de ellos, no posee aspiraciones laborales dentro de este municipio, ya sea porque no están conformes con sus labores o se encuentran desmotivados y el 8,88% de del personal se encuentra indeciso dentro de esta estadística.

CUADRON N° 10							
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su dominio en el uso de Sistemas Tecnológicos							
SISTEMAS TECNOLOGICOS	REQUERIDO %	NO REQUERIDO %	MALO %	REGULAR %	BUENO %	MUY BUENO %	EXCELENTE %
Word	71,11%	28,88%	0,00%	4,44%	25,55%	23,33%	17,77%
Excel	70,00%	30,00%	0,00%	8,88%	21,11%	26,66%	13,33%
Internet	68,88%	31,11%	0,00%	4,44%	24,44%	26,66%	13,33%
PowerPoint	66,66%	33,33%	0,00%	4,44%	20,00%	31,11%	11,11%
Spark	66,66%	33,33%	1,11%	4,44%	17,77%	31,11%	12,22%
Zimbra	60,00%	40,00%	1,11%	3,33%	18,88%	26,66%	10,00%
Mati	43,33%	56,66%	5,55%	10,00%	14,44%	8,88%	4,44%
Decsis	24,44%	75,55%	7,77%	7,77%	2,22%	3,33%	3,33%
Acuersof	21,11%	78,88%	0,00%	7,77%	3,33%	3,33%	6,66%
Sistema para el control de activos	20,00%	80,00%	0,00%	5,55%	3,33%	6,66%	4,44%
Qgis	17,77%	82,22%	0,00%	3,33%	3,33%	5,55%	5,55%
Laser Fiche	16,66%	83,33%	1,11%	4,44%	1,11%	2,22%	7,77%
Siscomop	16,66%	83,33%	1,11%	2,22%	1,11%	5,55%	6,66%
Priemer	13,33%	86,66%	1,11%	4,44%	0,00%	3,33%	4,44%
Joomla	12,22%	87,77%	2,22%	3,33%	1,11%	2,22%	3,33%
Génesis	12,22%	87,77%	1,11%	3,33%	1,11%	3,33%	3,33%
Audinet	8,88%	91,11%	2,22%	3,33%	0,00%	1,11%	2,22%
TOTAL DE ENCUESTADOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número diez del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a el uso de sistemas tecnológicos, el cual tiene como objetivo el uso requerido o no requerido de los sistemas tecnológicos con que cuenta la Municipalidad de Esparza, el 71,11% de los colaboradores utilizan Word en sus obligaciones laborales; este sistema es el más utilizado por los empleados, el 25,55% lo sabe utilizar bien y el 17,77% lo utiliza excelentemente y un 4,44% de los trabajadores lo sabe utilizar regularmente. El sistema Audinet, es el menos requerido pues la es

una cantidad pequeña de los empleados que lo necesitan; el 8,88% lo requiere, donde el 3,33% de esos empleados saben utilizarlo regularmente y el 91,11% no requiere el uso de este sistema. En el caso de Decsis, es el nuevo sistema adquirido por la Municipalidad de Esparza, a finales del segundo semestre del año 2016. Se resalta que hasta la fecha de hoy, el 24,44% de los empleados requieren el uso de dicho sistema; el 7,77% sabe utilizarlo regularmente o del todo no lo sabe utilizar, e indican una deficiencia en el dominio y conocimiento de su uso.

CUADRO N° 11							
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su dominio en el uso de Leyes, Reglamentos y Normativas							
LEYES, REGLAMENTOS, NORMATIVAS	REQUERIDO %	NO REQUERIDO %	MALO %	REGULAR %	BUENO %	MUY BUENO %	EXCELENTE %
Código Municipal	58,88%	41,11%	2,22%	11,11%	25,55%	14,44%	5,55%
Código de Trabajo	50,00%	50,00%	4,44%	8,88%	24,44%	8,88%	3,33%
Ley contra el enriquecimiento ilícito	50,00%	50,00%	2,22%	13,33%	21,11%	10,00%	3,33%
Ley de control interno	48,88%	51,11%	2,22%	14,44%	18,88%	10,00%	3,33%
Ley general de la administración pública	47,77%	52,22%	1,11%	15,55%	20,00%	8,88%	2,22%
Constitución Política	46,66%	53,33%	2,22%	14,44%	20,00%	6,66%	3,33%
Reglamento autónomo de servicios	43,33%	56,66%	1,11%	11,11%	22,22%	5,55%	3,33%
Ley de contratación administrativa	42,22%	57,77%	2,22%	18,88%	10,00%	8,88%	2,22%
Ley de administración financiera y presupuestos	37,77%	62,22%	3,33%	8,88%	18,88%	4,44%	2,22%
Sala de justicia	25,55%	74,44%	5,55%	8,88%	6,66%	4,44%	0,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

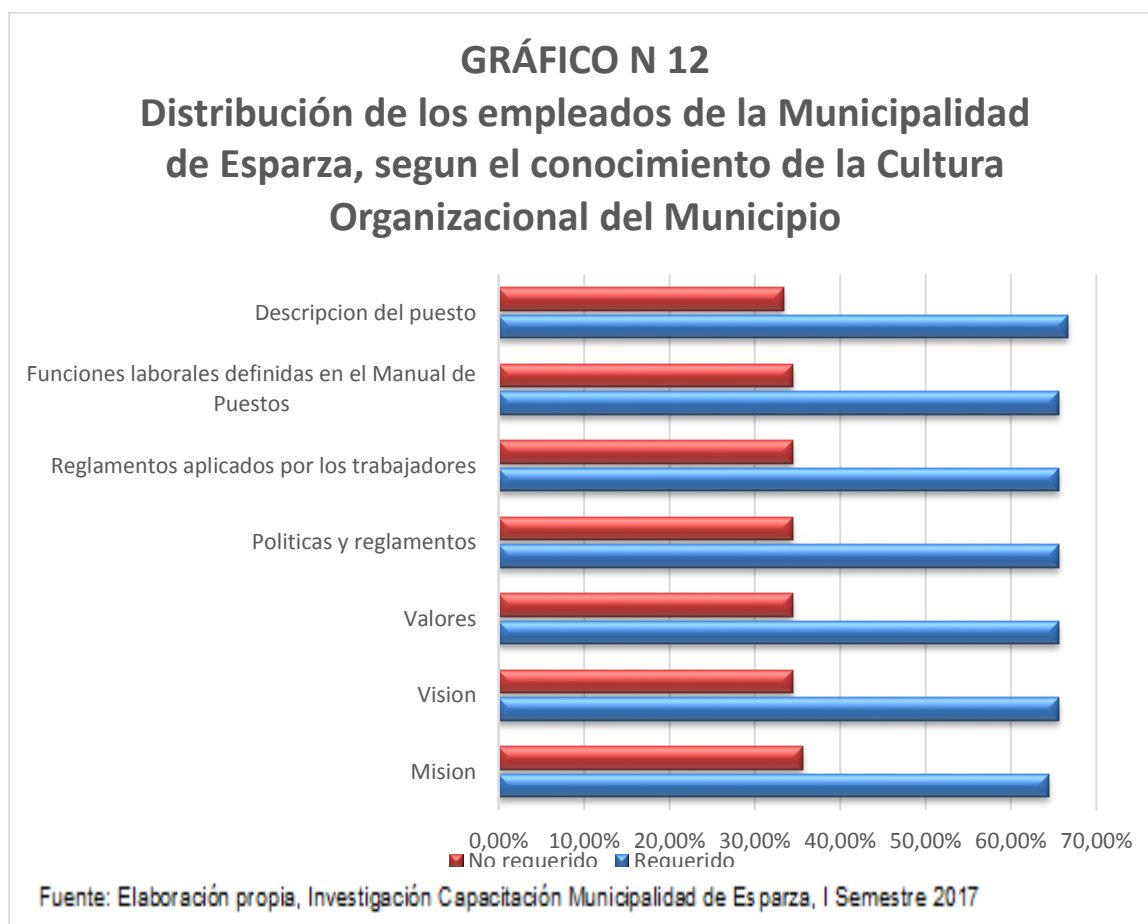


La pregunta número once del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, corresponde al uso y dominio de las leyes, reglamentos y normativas de este municipio. Este es un tema sumamente importante, pues las Municipalidades se administran con bases de leyes, políticas y reglamentos

gubernamentales; es indispensable, por tanto, obtener un resultado claro del personal que posee este conocimiento en leyes y reglamentos y el personal que carece de él. Existen dentro de la administración municipal puestos específicos que requieren de conocimiento amplio en dichos temas, por ejemplo: la gestión jurídica, la gestión de recursos humanos, la gestión administrativa, la gestión territorial, auditoría, alcaldía municipal. La pregunta número once arroja resultados importantes y permitirá reconocer el personal que carece del conocimiento de estos temas y necesita capacitarse. Los resultados indican que el 58,88% necesita y utiliza el Código Municipal; el 25,55% de los trabajadores lo saben utilizar bien y el 11,11% regularmente. Con respecto al Código de Trabajo y la Ley contra el enriquecimiento ilícito, los colaboradores lo requieren en un 50,00% y el otro 50,00% no. El 46,66% de los empleados requieren el uso de la Constitución Política en sus tareas laborales; el 14,44% la utilizan en un nivel regular y el 20,00% la saben utilizar bien. Se observa que existen altos porcentajes de dominio regular de las leyes, reglamentos y normas de la Municipalidad de Esparza.

CUADRO N° 12							
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus conocimientos de la Cultura Organizacional del Municipio							
CULTURA ORGANIZACIONAL	REQUERIDO %	NO REQUERIDO %	MALO %	REGULAR %	BUENO %	MUY BUENO %	EXCELENTE %
Descripción de su puesto	66,66%	33,33%	0,00%	4,44%	30,00%	21,11%	11,11%
Funciones laborales definidas en el manual de puestos	65,55%	34,44%	1,11%	5,55%	24,44%	22,22%	12,22%
Aplica reglamentos de este Municipio	65,55%	34,44%	0,00%	5,55%	30,00%	18,88%	11,11%
Políticas y reglamentos que rige a la Municipalidad	65,55%	34,44%	0,00%	11,11%	33,33%	14,44%	6,66%
Valores de este Municipio	65,55%	34,44%	3,33%	7,77%	30,00%	14,44%	10,00%
Visión de la Municipalidad	65,55%	34,44%	3,33%	6,66%	28,88%	17,77%	8,88%
Misión de la Municipalidad	64,44%	35,55%	3,33%	4,44%	31,11%	15,55%	10,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

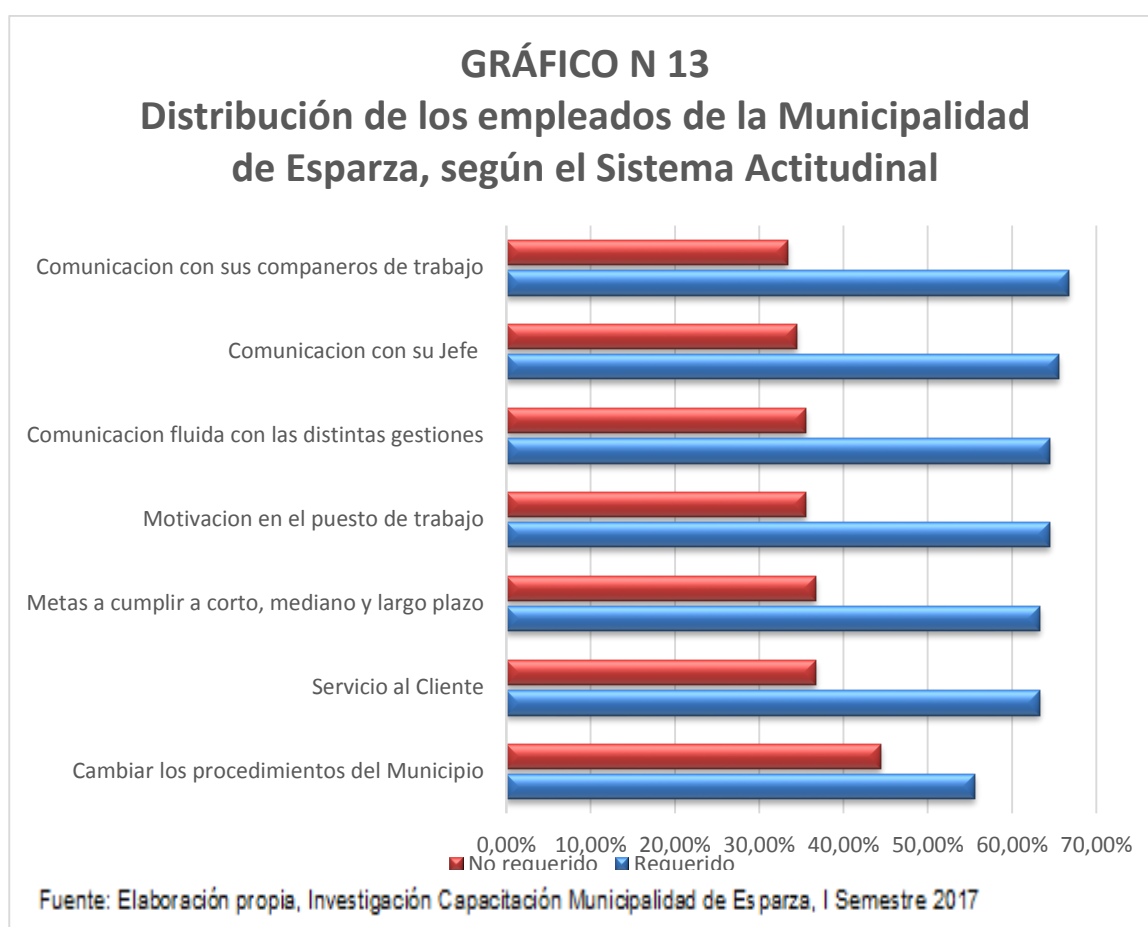


Según los resultados obtenidos en la pregunta número doce del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente al conocimiento de la Cultura Organizacional del Municipio, el 66,66% de los trabajadores conocen la descripción de su puesto de trabajo, donde el 30,00% tiene buenos conocimientos de dicha descripción. El 65,55% de los trabajadores creen

requerido el conocimiento de la visión de la Municipalidad; el 28,88% posee un buen conocimiento de la visión y un 34,44% de los trabajadores, consideran no requerirse conocer sobre la visión del Municipio. El 64,44% de los colaboradores requieren el conocimiento de la misión de la Municipalidad de Esparza, donde el 31,11% tienen un buen conocimiento de esta, el 35,55% considera que no se requiere conocer la misión de la Municipalidad. En conclusión, los resultados indican que más de un 30,00% de los trabajadores no ven necesario ni poseen conocimientos sobre la cultura organizacional de la Municipalidad de Esparza.

CUADRON N° 13							
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según el Subsistema Actitudinal del Municipio							
SISTEMA ACTITUDINAL	REQUERIDO %	NO REQUERIDO %	MALO %	REGULAR %	BUENO %	MUY BUENO %	EXCELENTE %
Relación laboral con sus compañeros	66,66%	33,33%	0,00%	4,44%	23,33%	24,44%	14,44%
Relación laboral con su jefe	65,55%	34,44%	1,11%	3,33%	17,77%	21,11%	22,22%
Comunicación fluida en las distintas gestiones	64,44%	35,55%	4,44%	17,77%	20,00%	13,33%	8,88%
Motivación en su puesto de trabajo	64,44%	35,55%	0,00%	8,88%	18,88%	17,77%	18,88%
Metas a cumplir a corto, mediano o largo plazo en el puesto de trabajo	63,33%	36,66%	1,11%	1,11%	22,22%	30,00%	8,88%
¿El servicio al cliente que usted brinda es?	63,33%	36,66%	0,00%	0,00%	17,77%	27,77%	17,77%
¿Cree usted necesario cambiar los procedimientos de este Municipio?	55,55%	44,44%	0,00%	6,66%	20,00%	20,00%	8,88%
TOTAL DE ENCUESTADOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número trece del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente al sistema actitudinal, el 66,66% de estos tienen comunicación con sus compañeros de trabajo; el 24,44% tiene una muy buena comunicación con sus compañeros de trabajo; el 65,55% de los colaboradores tiene una relación laboral con sus jefes inmediatos; el 22,22% tiene una excelente comunicación, el 64,44% de los

colaboradores tiene una relación con las distintas gestiones de la Municipalidad de Esparza; el 20,00% de los trabajadores tiene una buena relación con las distintas gestiones municipales.

CUADRON N° 14		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus criterios sobre la importancia de las capacitaciones		
IMPORTANCIA DE LAS CAPACITACIONES	CANTIDAD	%
Si	90	100,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número catorce del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a la importancia de las capacitaciones, el 100,00% de los encuestados coincidieron en que las capacitaciones son relevantes y necesarias en toda institución.

CUADRON N° 15		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si recibió capacitación al ingresar a las Institución		
RECIBIO CAPACITACION	CANTIDAD	%
Si	46	51,11%
No	44	48,88%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

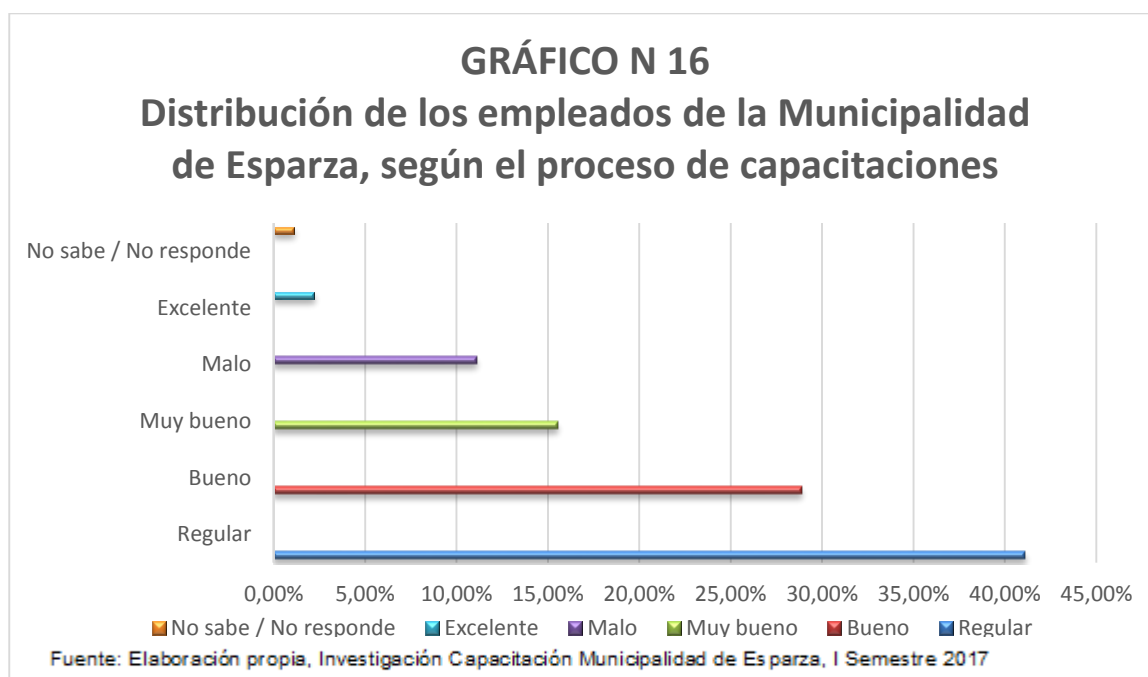
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número quince del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente al recibimiento de capacitación al ingresar al Municipio, el 51,11% representa al personal que recibió capacitación cuando ingresó por primera vez a laborar a la Municipalidad y el 48,88% corresponde al personal que no recibió capacitación cuando ingresó a laborar por vez primera a esta institución; es un resultado importante de considerar.

CUADRO N° 16		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus criterios sobre el proceso de capacitaciones de la Institución		
CRITERIO SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACIONES	CANTIDAD	%
Regular	37	41,11%
Bueno	26	28,88%
Muy bueno	14	15,55%
Malo	10	11,11%
Excelente	2	2,22%
No sabe / No responde	1	1,11%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

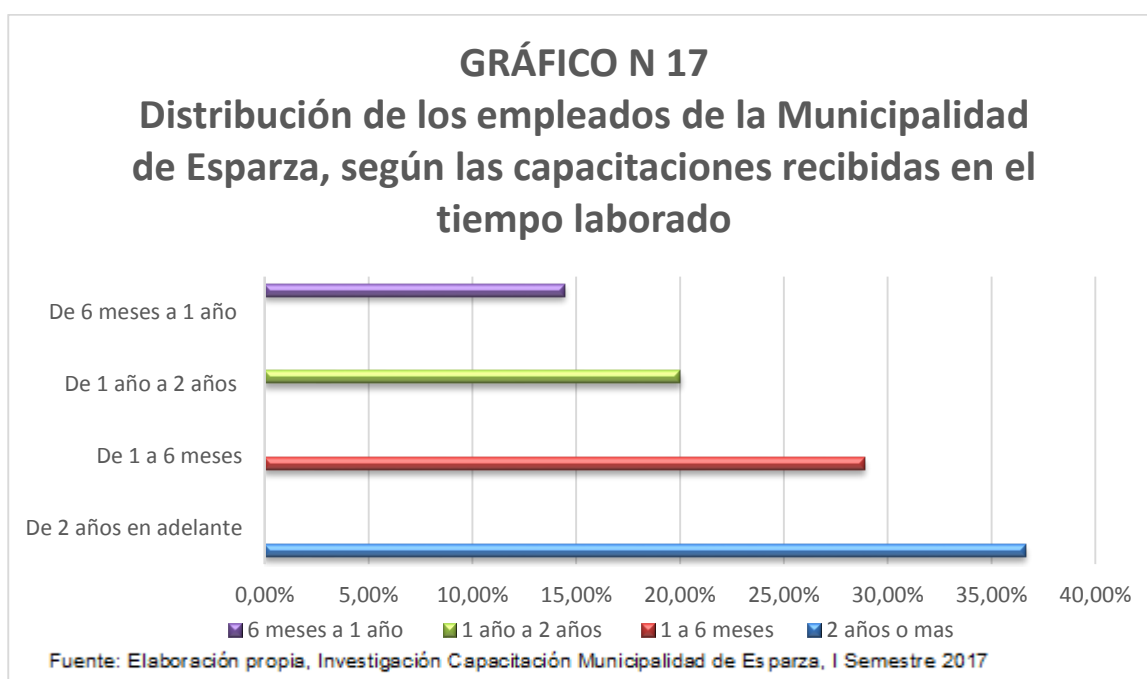


Según los resultados obtenidos en la pregunta número dieciséis del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente al proceso de capacitaciones que implementa la municipalidad, el 41,11% de los trabajadores considera “regular” el proceso de capacitaciones implementados por este municipio; el 28,88% corresponde a la calificación “bueno” y la calificación “muy bueno” representa el 15,55%, el criterio del personal que labora para esta

institución. Estos resultados no son muy favorables; deben analizarse y considerarse.

CUADRON N° 17		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las capacitaciones recibidas en el tiempo laborado		
CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL TIEMPO LABORADO	CANTIDAD	%
De 2 años en adelante	33	36,66%
De 1 a 6 meses	26	28,88%
De 1 año a 2 años	18	20,00%
De 6 meses a 1 año	13	14,44%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número diecisiete del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a las capacitaciones recibidas durante el tiempo laborado, el 36,66% representa al personal con más de dos años de no recibir una capacitación; estos datos son considerables, debido a que el tiempo transcurrido sin recibir

capacitaciones es elevado. El 28,88% corresponde al personal que tiene de uno a seis meses de no recibir capacitaciones, el 20,00% representa a los trabajadores que tienen de un año a dos años de su última capacitación y el 14,44% representa a los colaboradores de los cuales su última capacitación fue de hace seis meses a un año.

CUADRO N° 18		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si la Institución cuenta con un programa de detección de necesidades laborales		
DETECCION DE NECESIDADES	CANTIDAD	%
No	59	65,55%
Si	14	15,55%
No sabe / No responde	17	18,88%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



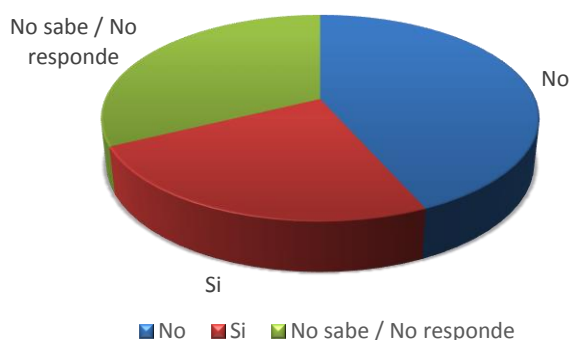
Según los resultados obtenidos en la pregunta número dieciocho del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza,

correspondiente al programa de detección de necesidades laborales, el 65,55% del personal asegura que el municipio no cuenta con un programa de detección de necesidades laborales; el 15,55% aseguran que la municipalidad sí cuenta con un programa de detección de necesidades y el 18,88% desconoce si existe o no el programa de detección de necesidades de capacitación en la Municipalidad de Esparza.

CUADRO N° 19		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si la Institución capacita en sistemas tecnológicos		
DETECCION DE NECESIDADES	CANTIDAD	%
No	39	43,33%
Si	22	24,44%
No sabe / No responde	29	32,22%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

GRÁFICO N 19
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la capacitación en sistemas tecnológicos



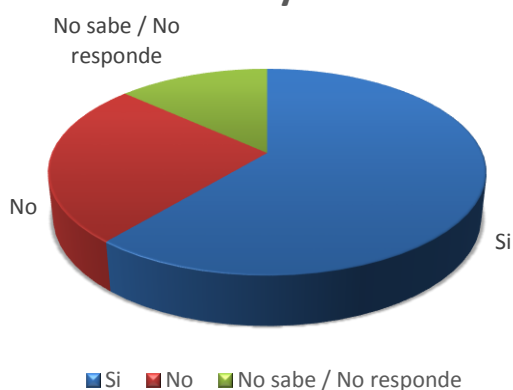
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

Según los resultados obtenidos en la pregunta número diecinueve del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a si se capacita en sistemas tecnológicos al personal municipal, el 43,33% asegura que no reciben capacitaciones en sistemas tecnológicos; el 24,44% afirma que sí han recibido capacitaciones en este aspecto y el 32,22% del personal no sabe o no responde sobre esta encuesta.

CUADRO N° 20		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias		
CUENTA CON CONOCIMIENTO NECESARIOS	CANTIDAD	%
Si	55	61,11%
No	23	25,55%
No sabe / No responde	12	13,33%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

GRÁFICO N 20
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si poseen conocimientos, habilidades y destrezas



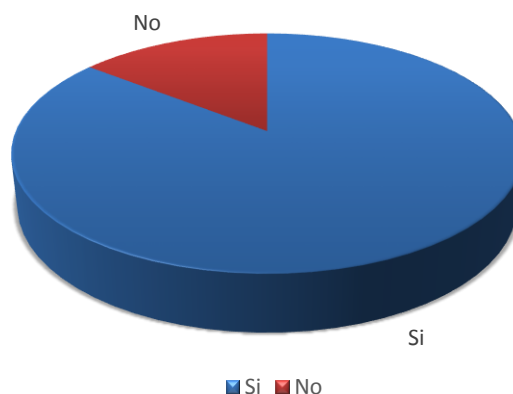
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

Según los resultados obtenidos en la pregunta número veinte del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a si cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo en temas específicos de sus labores cotidianas, el 61,11% afirma que sí poseen dichos aspectos, los cuales les han permitido cumplir eficientemente con sus obligaciones laborales; el 25,55% asegura no contar del todo con los conocimientos necesarios y por ello no pueden desarrollar de la mejor manera posible sus habilidades en su puesto de trabajo; el 13,33% desconoce si sus conocimientos, habilidades y destrezas son las suficientes para desempeñar sus puestos de trabajo.

CUADRO N° 21		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según si necesita capacitación para mejorar el desempeño laboral		
NECESITA CAPACITACION	CANTIDAD	%
Si	77	85,55%
No	13	14,44%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

GRÁFICO N 21
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según las necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

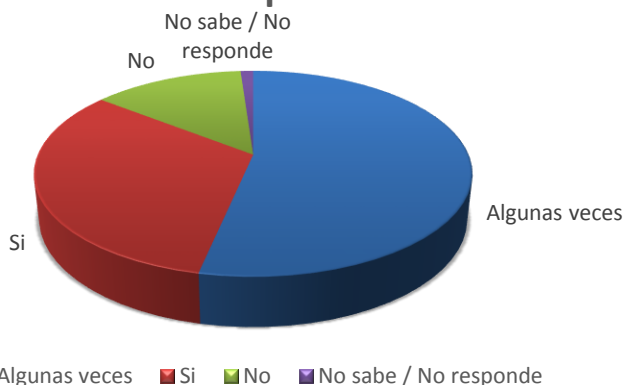
Según los resultados obtenidos en la pregunta número veintiuno del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a si se necesita capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral, el 85,55% del personal municipal requiere de capacitaciones y el 14,44% afirma no requerir de las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.

CUADRO N° 22
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la motivación que recibe para asistir a las capacitaciones

RECIBE MOTIVACION	CANTIDAD	%
Algunas veces	48	53,33%
Si	29	32,22%
No	12	13,33%
No sabe / No responde	1	1,11%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

GRÁFICO N 22
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la motivación recibida para asistir a las capacitaciones



Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017

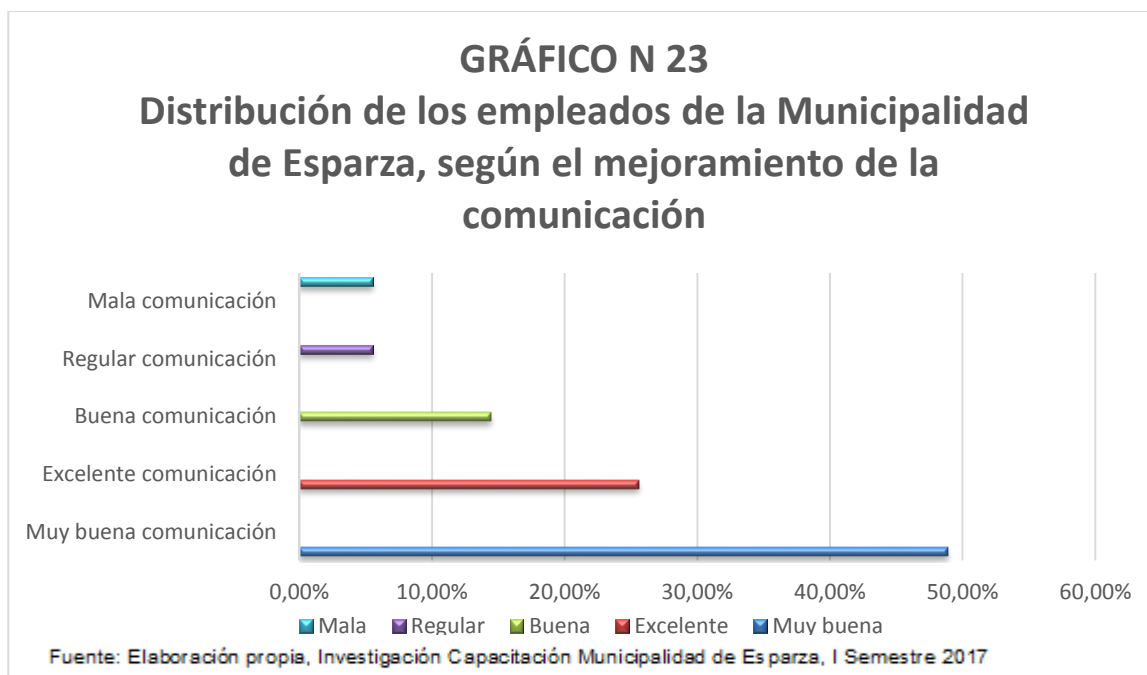
Según los resultados obtenidos en la pregunta número veintidós del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente a si el municipio motiva a su personal para que asista a las capacitaciones, el 53,33% afirma que en algunas ocasiones reciben motivación; el 32,22% dice haber recibido motivación por parte de sus superiores; el 13,33% del personal no han recibido motivación para asistir a las capacitaciones y el 1,11% desconoce de dicho tema.

CUADRO N° 23

Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su calificación en el mejoramiento de la comunicación al recibir capacitaciones

CALIFICACIONES DEL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION	CANTIDAD	%
Muy buena comunicación	44	48,88%
Excelente comunicación	23	25,55%
Buena comunicación	13	14,44%
Regular comunicación	5	5,55%
Mala comunicación	5	5,55%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

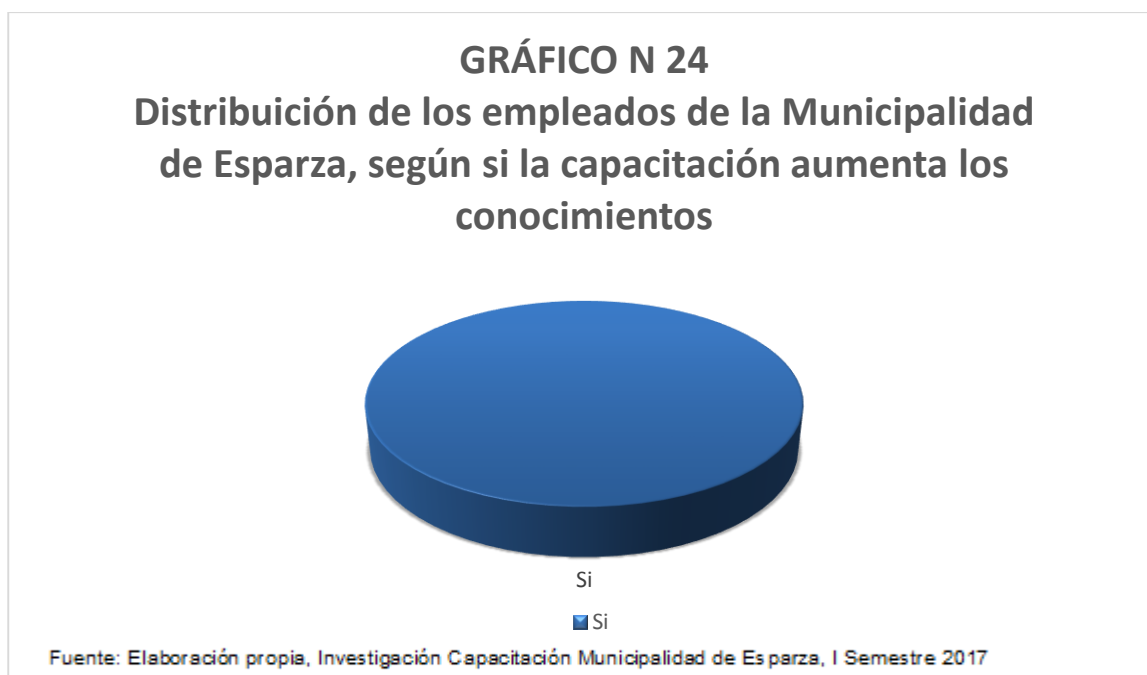
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número veintitrés del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a si la comunicación laboral mejora al recibir una capacitación, el 48,88% del personal dice que la comunicación se vuelve muy buena en el entorno laboral; el 25,55% asegura que la comunicación se vuelve excelente; el 14,44% dice que la comunicación se eleva a buena. Esto es significativo de considerar, pues se destaca que las capacitaciones influyen en la comunicación del entorno laboral del personal municipal. El 5,55% representa quienes seleccionan la regular y la mala comunicación como producto de las capacitaciones.

CUADRO N° 24		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según sus criterios, si la capacitación aumenta los conocimientos de los colaboradores		
AUMENTA EL CONOCIMIENTO	CANTIDAD	%
Si	90	100,00%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

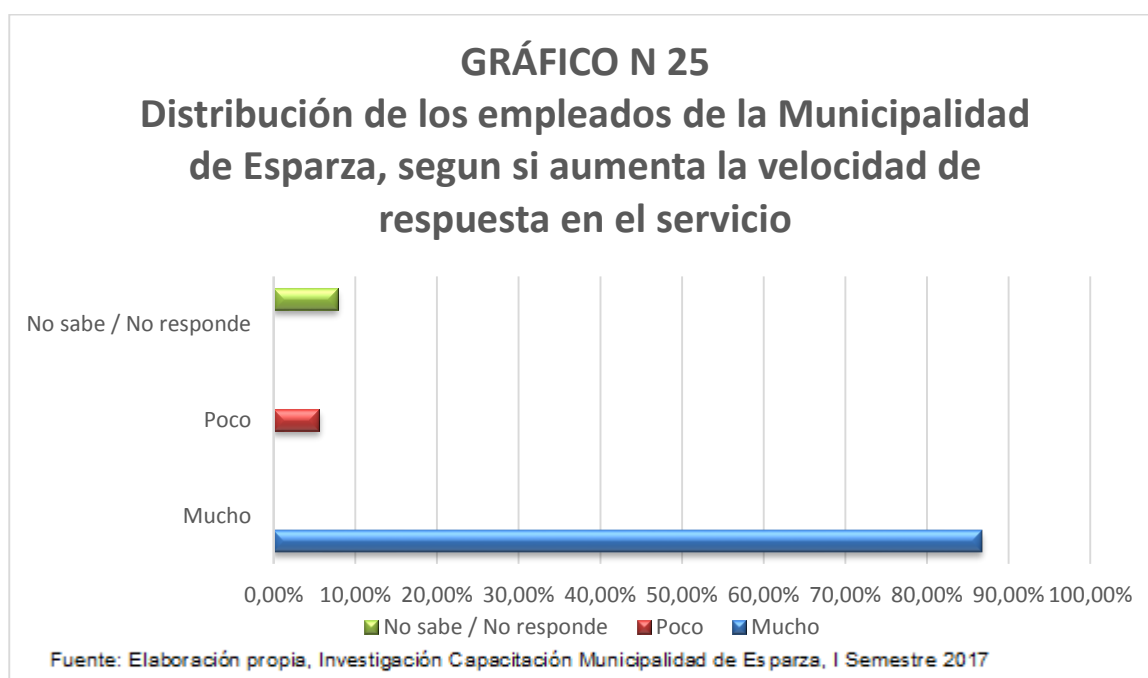
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número veinticuatro del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente a si las capacitaciones aumentan los conocimientos de los trabajadores, el 100,00% del personal municipal asegura que las capacitaciones afectan positivamente en el incremento de los conocimientos del personal.

CUADRO N° 25		
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según la velocidad de respuesta en el servicio al obtener nuevos conocimientos		
RECIBE MOTIVACION	CANTIDAD	%
Mucho	78	86,66%
Poco	5	5,55%
No sabe / No responde	7	7,77%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%

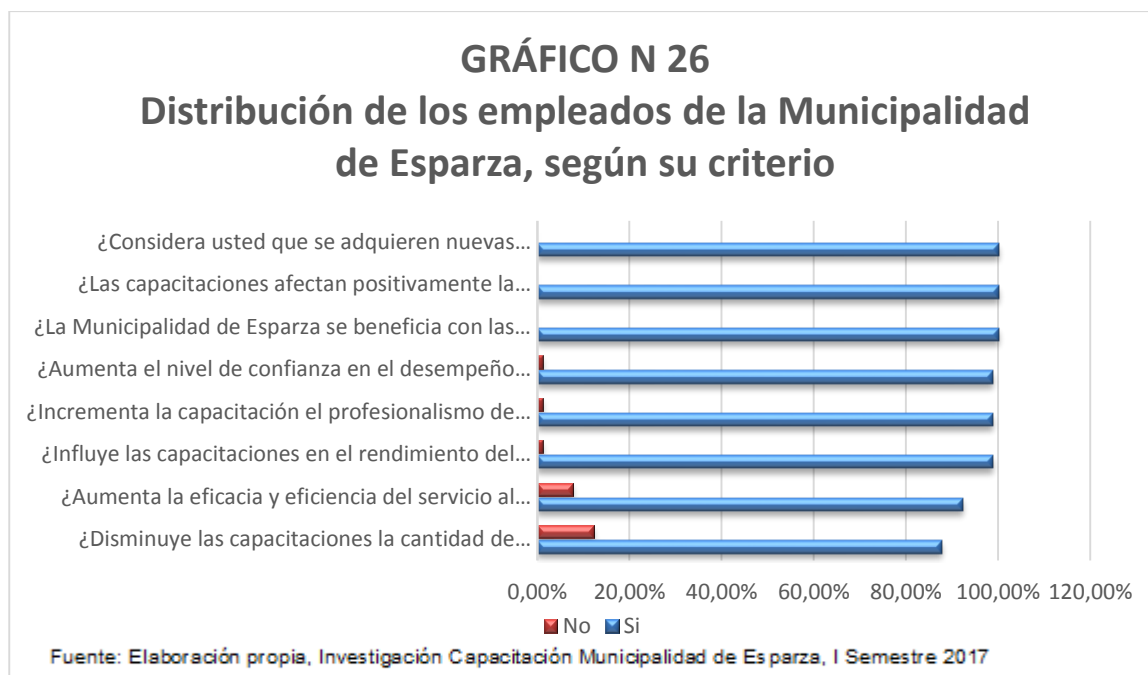
Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



Según los resultados obtenidos en la pregunta número veinticinco del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza correspondiente al aumento de la velocidad de respuesta en el servicio con la obtención de nuevos conocimientos, el 86,66% afirma que aumenta por mucho la velocidad de respuesta en el servicio; el 5,55% dice que aumenta poco la velocidad de respuesta y el 7,77% desconoce el tema.

CUADRO N° 26				
Distribución de los empleados de la Municipalidad de Esparza, según su criterio				
ASPECTOS DE CAPACITACION	SI	%	NO	%
¿Considera usted que se adquieren nuevas habilidades con las capacitaciones?	90	100,00%	0	0,00%
¿Las capacitaciones afectan positivamente la motivación laboral y personal?	90	100,00%	0	0,00%
¿La Municipalidad de Esparza se beneficia con las capacitaciones a su personal?	90	100,00%	0	0,00%
¿Aumenta el nivel de confianza en el desempeño laboral al recibir una capacitación?	89	98,88%	1	1,11%
¿Incrementa la capacitación el profesionalismo de los colaboradores?	89	98,88%	1	1,11%
¿Influye las capacitaciones en el rendimiento del personal?	89	98,88%	1	1,11%
¿Aumenta la eficacia y eficiencia del servicio al cliente después de una capacitación?	83	92,22%	7	7,77%
¿Disminuye las capacitaciones la cantidad de errores cometidos en las tareas laborales?	79	87,77%	11	12,22%
TOTAL DE ENCUESTADOS	90	100,00%	90	100,00%

Fuente: Elaboración propia, Investigación Capacitación Municipalidad de Esparza, I Semestre 2017



La pregunta múltiple número veintiséis del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, correspondiente al criterio personal de los trabajadores, permite obtener diversos criterios del personal, con respecto a puntos específicos del tema de capacitaciones. El 100,00% de los trabajadores consideran que se adquieren nuevas habilidades al recibir una capacitación y la Municipalidad es beneficiada; de igual forma, el 100,00% de los colaboradores indican que la capacitación disminuye la cantidad de errores en las tareas laborales. Dicha pregunta, desde diversos puntos de vista evaluados, permite reforzar criterios e ideas relacionados con causas y beneficios obtenidos al brindarse una capacitación a los trabajadores. Dentro de los resultados positivos,

destacan la importancia y efectividad que se afirma, según los resultados, se obtienen al recibir capacitaciones.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Por medio de la investigación en la Municipalidad de Esparza, específicamente con la aplicación de las encuestas a los colaboradores y los resultados obtenidos de estas, se pueden identificar las necesidades de capacitación, las cuales influyen en la calidad de los servicios y en el rendimiento del personal.

Del recurso humano que posee la Municipalidad de Esparza, la mayor cantidad de colaboradores integrantes de la muestra de población son del género masculino y el resto corresponde al género femenino. Se destacan las principales necesidades de conocimiento en temas tecnológicos, leyes y normativas, así como temas organizacionales y actitudinales. Se clasifican y priorizan dichas necesidades, según las temáticas y las áreas laborales a que pertenece cada empleado municipal; con este análisis se aporta al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación y se da paso a desarrollar un plan que abarque y solvante esas necesidades de capacitación y conocimientos, detectados.

De los resultados obtenidos en el capítulo anterior con el desarrollo de la encuesta y según el análisis establecido, se especifica que de los trabajadores, la edad dominante oscila entre los treinta y un años y los cuarenta y cinco. Una gran cantidad de colaboradores tiene un grado académico completo; las licenciaturas son los grados académicos más completos con que cuenta el personal de la Municipalidad de Esparza. Además, un sector actualmente está estudiando o completando una carrera profesional. Algunos de los trabajadores contemplados en esta investigación especifican que no están interesados en estudiar o completar una carrera profesional que contribuya con su crecimiento laboral y profesional.

Del total de la muestra, la mayor cantidad del personal posee una condición laboral de propiedad dentro de la Municipalidad de Esparza y un sector de la muestra tiene una condición laboral interina, en espera de una oportunidad que les asegure la propiedad. La mayor cantidad de colaboradores de la muestra labora para la Gestión Financiero Contable; seguidamente, la Gestión Administrativa es la segunda con una gran cantidad de colaboradores.

En la distribución de años laborados de los trabajadores de la Municipalidad de Esparza, la mayoría tiene de uno a cinco años de servicio en la entidad; en segundo lugar, se ubican aquellos que poseen entre seis y diez años. Del total de la población, un grupo considerable del personal indica que no poseen aspiraciones laborales dentro de la Municipalidad de Esparza; contrariamente, la mayoría asegura tener aspiraciones laborales. Sin embargo, de ese sector de la población que representa a esos trabajadores sin aspiraciones laborales, preocupa que exista algún motivo o situación por la cual no sienten aspiraciones laborales ni personales, en su puesto de trabajo.

Se identifican necesidades de capacitación en temas tecnológicos, en el uso de las leyes, normativas y reglamentos, la cultura organizacional y el subsistema actitudinal. En el tema de los sistemas tecnológicos usados en los diferentes puestos de trabajo de la Municipalidad de Esparza, Word, Excel, Internet y Spark son los más utilizados por los empleados. Existe un buen dominio de estos por parte de los colaboradores; es mínima la población con un dominio excelente en esta área. El nuevo sistema adquirido llamado Decsis, posee el más bajo dominio de parte de quienes lo utilizan para sus labores cotidianas. En cuanto a las leyes, normativas y reglamentos que se implementan en la Municipalidad de Esparza, el Código Municipal, el Código de Trabajo y la Ley Contra el Enriquecimiento Ilícito,

son los más utilizados por los colaboradores; estos presentan un buen dominio por parte de los empleados. La Ley de Contratación Administrativa posee un dominio regular por parte de quienes hacen uso de ella. Es claramente baja la cantidad de personal que posee un conocimiento y dominio excelente en el uso de las leyes en este municipio. El conocimiento cultural, la descripción de los puestos de trabajo, la misión y la visión de la Municipalidad, los valores y las políticas, son trascendentales para los funcionarios; sin embargo, muy poco personal domina excelentemente la cultura organizacional; actualmente el dominio es bueno, mas no excelente. En temas del subsistema actitudinal sobre los servicios al cliente, la comunicación con los compañeros, el jefe inmediato y las demás gestiones municipales y en temas de motivación, el dominio presente por los trabajadores es muy bueno.

Los colaboradores de la Municipalidad de Esparza aseguran que las capacitaciones en una empresa son altamente requeridas e importantes; el total de la muestra de los trabajadores, afirman que las capacitaciones son relevantes laboral y personalmente. Un grupo de la muestra al ingresar a la municipalidad recibió capacitación sobre su puesto de trabajo; contrariamente, otro grupo asegura no haber recibido capacitación al ingresar por vez primera a su puesto de trabajo. Este último representa un alto porcentaje, lo cual hace preocupante el tema de las capacitaciones. Los colaboradores consideran que la municipalidad aplica un regular proceso en brindar capacitaciones a sus trabajadores; algunos tienen uno y otros hasta más de dos años que no reciben capacitación alguna en temas de su puesto de trabajo.

Un punto preocupante que se destaca en las encuestas realizadas, es que los trabajadores aseguran que la Municipalidad de Esparza no cuenta con un programa

para detectar las necesidades de capacitación que presenta su personal. Un sector de estos funcionarios desconoce si existe un programa de detección de necesidades en esta área, para los colaboradores de la municipalidad. Un amplio grupo especifica la necesidad de capacitación para mejorar su desempeño laboral. Aseguran que solo algunas veces la Municipalidad de Esparza ha motivado a su personal a asistir a las capacitaciones que se han brindado y el personal se siente altamente desmotivado y sin disponibilidad para asistir cuando se efectúan estas sesiones.

La comunicación es un punto ligado a las capacitaciones; sus resultados se ven influenciados si estas se brindan. Los colaboradores de la Municipalidad de Esparza opinan que la comunicación en el entorno laboral sería excelente si se brindaran estos procesos; además, opinan que la comunicación sería muy buena. El total de los colaboradores coinciden en que las capacitaciones incrementan el conocimiento de las personas en las empresas y la velocidad de respuesta en los servicios que se brindan. Según las respuestas de los trabajadores, aumentaría mucho su obtención de nuevos y mejores conocimientos mediante las capacitaciones. Además, consideran que las habilidades se incrementarían, la motivación laboral y personal se verían positivamente afectadas y la municipalidad se beneficiaría, junto con su personal, al recibir capacitaciones y ponerlas en práctica en las labores cotidianas, lo cual mejoraría el servicio brindado y la calidad de respuesta.

5.2. RECOMENDACIONES

En el desarrollo de esta investigación realizada en la Municipalidad de Esparza, durante el primer periodo del presente año, los resultados obtenidos y la información que se recopiló con la aplicación de la encuesta a la población en estudio, determinan que un gran porcentaje de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, se encuentran estudiando o terminando una carrera profesional. La Municipalidad de Esparza debe determinar, dentro de su presupuesto, un saldo suficiente para invertir en capacitaciones; especialmente debe iniciar capacitando a las gestiones municipales y sus jefes inmediatos, pues ellos son los mentores al guiar y velar por el desarrollo de sus trabajadores y los resultados que estos ofrecen. Las gestiones municipales deben interesarse por los trabajadores que tienen inconclusos sus estudios y actualmente los están terminando; sin embargo, todavía debe enfocarse más en aquellos que por alguna razón no presentan interés en concluirlos u optar por alguno.

A los trabajadores que actualmente se encuentran en condición interina, se les debe de presentar más atención y brindar seguimiento en cuanto a la eficacia y eficiencia en sus tareas; ellos constituyen un porcentaje alto en el rendimiento laboral. Además, es necesario ofrecerles mayores oportunidades de desarrollo y motivación, acrecentando sus aspiraciones; su objetivo es optar por una plaza fija dentro de la municipalidad. Se recomienda tomar en cuenta a este personal en los concursos internos que puedan surgir y la habilitación de plazas o renovación de contratos. Es necesario que dentro del seguimiento recomendado a estos trabajadores, se valore el desempeño que ofrecen; ante alguna oportunidad laboral dentro del municipio, se puede analizar y considerar, gracias a los seguimientos

aplicados, la opción de optar por algún miembro del personal interino para que asuma dicha oportunidad y así se generará mayor motivación en este sector.

En algunas ocasiones, el entorno laboral interfiere en el rendimiento de los trabajadores, e influye en la motivación y aspiraciones que estos tienen. Se recomienda a los administrativos de la Municipalidad de Esparza inculcar en sus empleados el crecimiento de sus motivaciones laborales y personales; esto se puede lograr con charlas o capacitaciones motivacionales, en temas de comunicación, compañerismo, liderato, compromisos, responsabilidades; todo empleado desea crecer en la escala del éxito profesional y desea ascender con el pasar del tiempo. Debe reconocerse su profesionalismo; un trabajador que no reciba reconocimiento por los trabajos realizados, se desmotiva considerablemente y ello afecta sus aspiraciones laborales y profesionales. Capacitar al personal tanto gestor como colaborador en cuanto a una comunicación amplia y fluida, que contribuya en las relaciones laborales entre compañeros y jefes inmediatos, es una recomendación; el objetivo es que sirva como herramienta para ayudar a obtener un entorno laboral más ameno. Es recomendable, normalmente, recibir capacitaciones motivacionales una vez por semestre, donde se reúna tanto el personal administrativo, como el personal operativo; debe alentarse el compañerismo y la comunicación en relaciones laborales, como miembros de la Municipalidad de Esparza.

Con respecto a los conocimientos y dominios que poseen los colaboradores de la Municipalidad de Esparza en los distintos sistemas que maneja el municipio, se destaca el uso de los sistemas tecnológicos, el dominio de las leyes, normativas y reglamentos, la organización cultural y el subsistema actitudinal. Estos son temas prioritarios; se pudo determinar mediante la investigación, que los trabajadores

necesitan realimentarse y ser capacitados para obtener un dominio eficiente en estos. Por ello, la Municipalidad de Esparza, dentro de su presupuesto, debe considerar, desde el inicio del primer semestre, invertir en capacitaciones que renueven la información y conocimientos del personal; especialmente en los temas antes mencionados, para, de esta manera, solventar esas necesidades que actualmente se destacan. Invertir tiempo y presupuesto en adquirir sistemas, debe ser ligado a adquirir capacitaciones para los colaboradores; ellos necesitan adquirir conocimientos que contribuyan a dominar los sistemas utilizados como herramienta de trabajo en sus puestos y sus obligaciones laborales. La Municipalidad de Esparza debe ser consistente en capacitar a sus colaboradores en temas tecnológicos, pues hoy la globalización, la administración y las tareas laborales, se rigen con la tecnología.

Los trabajadores de la Municipalidad de Esparza consideran en que las capacitaciones son sumamente relevantes y significativas para el crecimiento de una empresa; con ellas se aumenta la comunicación, la velocidad de respuesta por parte de los empleados en los servicios brindados, además de ayudar en el incremento de las habilidades profesionales y la motivación personal y laboral de los colaboradores. Si la municipalidad dentro de sus objetivos desea brindar un excelente servicio al cantón de Esparza y su población, debe pulir a su personal en puntos como motivación, profesionalismo, nuevos conocimientos, habilidades, innovación, entre otros; ello, sin duda, se logrará mediante las capacitaciones. Sin embargo los trabajadores aseguran que al ingresar a la Municipalidad de Esparza, no recibieron capacitación alguna en su puesto de trabajo; algunos tienen más de dos años de no recibir capacitaciones para incrementar el conocimiento sobre sus tareas. Estos procedimientos que se han aplicado deben innovarse; todo empleado

nuevo debe ser capacitado al ingresar a la municipalidad; todo trabajador, por lo menos cada semestre, debe ser realimentado en temas laborales correspondientes a su puesto de trabajo. La logística municipal en el ámbito de capacitación del personal de nuevo ingreso, debe ser reestructurada y planificada, pues todo funcionario recién llegado debe, por obligación, ser capacitado por personal de experiencia que conozca del puesto. Además, los trabajadores ya establecidos dentro del municipio, deben ser realimentados en sus puestos de trabajo, pues día a día la información y los conocimientos se van innovando; los cambios constantes deben ser adquiridos por el personal, para contribuir con la eficacia y eficiencia en sus tareas y los servicios profesionales brindados.

Se debe implementar en la Municipalidad de Esparza un programa de detección de necesidades, que permita determinar y priorizar las necesidades y temáticas de capacitación de los trabajadores, según sus puestos de trabajo. Se recomienda estructurar este programa de detección de necesidades y pulirlo con cada gestor encargado de área, pues se debe moldear, mediante la investigación, las necesidades y los objetivos; debe además, plantearse un programa que facilite detectar, priorizar y analizar las necesidades de capacitación presentes en el personal, para luego tomar decisiones por parte de la Administración, para su abordaje, mediante charlas y capacitaciones constructivas y productivas. Además, es relevante que se invierta, mínimo dos veces al año, en charlas motivacionales y participativas, donde todos los miembros municipales formen parte y puedan compartir en un ambiente de compañerismo; esto promueve la motivación de los trabajadores y fomenta en el personal la idea de un solo grupo de trabajadores, independientemente del puesto, que forman parte y laboran para un mismo municipio, con objetivos y metas específicas.

CAPITULO VI: PROPUESTA

6.1 PROPUESTA

Al culminar este proceso investigativo y con la información recopilada en los capítulos anteriores, el punto más relevante y en el cual se debe hacer énfasis es en desarrollar en la Municipalidad de Esparza un programa de detección de necesidades de información y capacitación en cada uno de sus trabajadores, en las distintas áreas. Realizada la detección, esta debe complementarse con un proceso de capacitaciones, mediante el cual se concientice a las distintas gestiones sobre el beneficio de estos procesos y su carácter de inversión necesaria y no de gastos. El resultado sería un alto nivel en la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

El programa de detección de necesidades se desarrollará mediante observaciones aplicadas e interacciones con cada encargado de las distintas gestiones. Se trata de identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en las áreas de trabajo; además, durante cada cuatrimestre del año es indispensable aplicar, en cada gestión, una encuesta con preguntas específicas según su contexto, para identificar la carencia de conocimientos de los trabajadores conforme va transcurriendo el año. En ello, deben tomarse en cuenta y proyectarse situaciones que puedan solventarse por medio de charlas o capacitaciones, como el habilitar una plaza vacante, ya sea en condición interina o en propiedad; cambios en la organización o la implementación de un nuevo sistema. Además, en el año, cuando se aplique la evaluación de desempeño, cada gestor debe anotar explícitamente las observaciones recopiladas, para realizar un análisis más específico, que contribuya a detectar deficiencias y necesidades de los empleados.

Una vez identificada y priorizada la necesidad o necesidades laborales, se da paso al proceso de capacitación correspondiente; este ayudará a la solución, según

la dificultad que interfiere en el desarrollo de los puestos de trabajo y su respectivo conocimiento y manejo.

Durante la presente investigación se recopiló y procesó información que muestra las necesidades de capacitación en la Municipalidad de Esparza. Actualmente, la entidad presenta la necesidad de capacitación, debido a la carencia de dominio en los siguientes temas:

- Sistemas tecnológicos.
- Leyes, reglamentos y normativas.
- Cultura organizacional.
- Sistemas actitudinal.

En tema de **Sistemas tecnológicos**: Se debe capacitar a los empleados de las distintas gestiones en paquetes office (Word, Excel, PowerPoint); todos los colaboradores de las distintas gestiones necesitan de esta herramienta para sus labores cotidianas. Además, la implementación del nuevo sistema *Decsis* requiere explicarlo al personal que lo utiliza en sus obligaciones. Para implementación paulatina de este nuevo sistema, se requiere, de parte de los miembros de la Gestión de Tecnologías de Información (TI), una inducción de quince días, por cada gestión. Lo anterior, con el propósito de contribuir en su manejo, conocimiento, dominio y prevenir deficiencias laborales.

Es importante que el personal de Tecnologías de Información, reciban una capacitación, mínimo de tres meses, con todo el conocimiento necesario del

sistema Decsis; ello, para el dominio de estos conocimientos y solventar posibles dudas.

En temas de **Leyes, reglamentos y normativas**: Especialmente dirigido a la Gestión Jurídica, Gestión de Recursos Humanos y Asesores de la Alcaldía Municipal. Es indispensable, una vez al año, realimentar en temas jurídicos como el Código Municipal, Manual de Puestos, Código de Trabajo, Constitución Política; ello permitirá al personal un excelente dominio en estos temas.

En temas de **Cultura Organizacional**: Los colaboradores de la Municipalidad de Esparza deben recibir realimentación, mínimo una vez al año, en puntos específicos sobre la Misión, Visión y valores de la municipalidad; además, sobre la descripción del puesto, sus funciones, deberes y derechos laborales, así como de las políticas por las cuales se rige la Municipalidad de Esparza.

En temas del **Sistema Actitudinal**: Es relevante que una vez por semestre se brinden capacitaciones específicas en temas de comunicación jefe-trabajador, entorno laboral, motivación, metas, que permitan influenciar positivamente el entorno y las relaciones de trabajo. Este tipo de capacitaciones es preferible de forma grupal, donde se puedan dar y establecer las interacciones entre compañeros y sus jefes inmediatos en una comunicación fluida. Se requiere que pueda ser aplicada cotidianamente en los días laborales y estimule la motivación de los empleados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SISTEMA ACTITUDINAL

Objetivo: Capacitar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza en temas del sistema actitudinal, con el propósito de mejorar y aumentar el rendimiento personal y profesional en el entorno laboral, brindando un excelente servicio al cliente para el cumplimiento de las metas del municipio.

Curso / Tema	Periodicidad / Duración	Indicador de cumplimiento	Dirigido / Cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de la capacitación	Presupuesto
Comunicación	Una vez por semestre. Inicio: Enero 2018 Final: Enero 2018 Seis horas.	Cantidad de personal capacitado en temas comunicativos, favorables para el fluido entendimiento entre el personal municipal.	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: Sí Multimedia: Sí Alimentación: Sí	Recursos externos (Motivador profesional y especialista).	Material: ₡ 30.000,00 Alimentación: ₡ 170.000,00 Capacitador: ₡ 220.000,00 Total: ₡ 420.000,00
	Una vez por semestre. Inicio: Febrero 2018 Final: Febrero 2018 Seis horas	Cantidad de personal capacitado en tema de entorno laboral; conciencia de un lugar de trabajo tranquilo en el cual se pueda laborar.	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: Sí Multimedia: Sí Alimentación: Sí	Recursos externos (Motivador profesional y especialista).	Material: ₡ 15.000,00 Alimentación: ₡ 105.000,00 Capacitador: ₡ 110.000,00 Total: ₡ 230.000,00
	Una vez por semestre. Inicio: Abril 2018 Final: Abril 2018 Seis horas	Cantidad de personal capacitado en el logro de las metas establecidas, en beneficio del colaborador y la municipalidad.	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: Sí Multimedia: Sí Alimentación: Sí	Recursos externos (Motivador profesional y especialista).	Material: ₡ 55.000,00 Alimentación: ₡ 185.000,00 Capacitador: ₡ 260.000,00 Total: ₡ 500.000,00
			Todos los colaboradores	Material: Sí		Material: ₡ 35.000,00

Servicio al cliente	Una vez por semestre. Inicio: Julio 2018 Final: Julio 2018 Seis horas	Cantidad de personal capacitado en temas de servicio al cliente, buscando mejoras en el personal al brindar los servicios establecidos.	de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Multimedia: Sí Alimentación: Sí	Recursos externos (Motivador profesional y especialista).	Alimentación: ₡150.000,00 Capacitador: ₡205.000,00 Total: ₡390.000,00
Motivación	Una vez por semestre. Inicio: Diciembre 2018 Final: Diciembre 2018 Seis horas	Cantidad de personal capacitado en temas motivacionales productivos para el desempeño laboral de los empleados.	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: Sí Multimedia: Sí Alimentación: Sí	Recursos externos (Motivador profesional y especialista).	Material: ₡ 20.000,00 Alimentación: ₡150.000,00 Capacitador: ₡170.000,00 Total: ₡340.000,00

SISTEMA TECNOLÓGICO

Objetivo: Brindar capacitaciones al personal de la Municipalidad de Esparza en temas de sistemas tecnológicos, con el fin de obtener el dominio de los paquetes office que se utilizan en las labores diarias e implementando el nuevo sistema Decsis, para agilización de la veracidad de respuesta y resultados de los empleados municipales.

Curso / Tema	Periodicidad / Duración	Indicador de cumplimiento	Dirigido / Cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de la capacitación	Presupuesto
Paquetes Office	Una vez por semestre. Inicio: Marzo 2018 Final: Marzo 2018 Un mes. Tres veces por semana. Cuatro horas al día.	Cantidad de funcionarias capacitados en herramientas Office, destacando Word, Excel y PowerPoint.	Todos los colaboradores que utilizan sistemas tecnológicos para realizar sus labores. Cantidad: 80 empleados.	Material: Sí Multimedia: Sí Alimentación: No	Recursos externos (UTN).	Material: ₡ 10.000,00 Curso: ₡70.000,00 Total: ₡80.000,00

Sistema Decsis	Tres meses. Inicio: Febrero 2018 Final: Abril 2018 Dos veces por semana. Cuatro horas al día.	Cantidad de funcionarios capacitados en el nuevo sistema Decsis.	Todos los colaboradores que utilizan sistemas tecnológicos para realizar sus labores. Cantidad: 80 empleados.	Material: Sí Multimedia: No Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Tecnologías de Información)	Gratis
-----------------------	---	--	---	--	---	--------

LEYES, REGLAMENTOS Y NORMATIVAS

Objetivo: Facilitar capacitación al personal de la municipalidad en temas de leyes, normativas y reglamentos, con el propósito de instruirlo en el conocimiento de las leyes y políticas mediante las cuales la municipalidad es administrada, con el fin de incrementar el conocimiento de los empleados que utilizan las normativas como herramienta laboral para guiar al personal a cargo en situaciones presentes.

Curso / Tema	Periodicidad / Duración	Indicador de cumplimiento	Dirigido / Cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de la capacitación	Presupuesto
Código Municipal	Una vez al año. Inicio: Mayo 2018 Final: Mayo 2018 Tres veces por semana. Cuatro horas al día.	Cantidad de personal capacitado en leyes municipales, necesarias para el puesto de trabajo que desempeñan.	Todos los colaboradores que utilizan leyes, normativas y reglamentos para realizar sus labores. Cantidad: 40 empleados.	Material: Sí Multimedia: No Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Gestión Jurídica)	Gratis
Manual de Puestos	Una vez al año. Inicio: Junio 2018 Final: Junio 2018 Tres veces por semana. Cuatro horas al día.	Cantidad de personal capacitado en descripción del Manual de Puestos.	Todos los colaboradores que utilizan leyes, normativas y reglamentos para realizar sus labores. Cantidad: 50 empleados.	Material: Sí Multimedia: No Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Gestión Jurídica)	Gratis
Código de Trabajo	Una vez al año. Inicio: Julio 2018 Final: Julio 2018	Cantidad del personal capacitado en el uso adecuado del Código de Trabajo, mediante el cual	Todos los colaboradores que utilizan leyes, normativas y reglamentos	Material: Sí Multimedia: No Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Gestión Jurídica)	Gratis

Constitución Política	Tres veces por semana.	se administra el municipio.	para realizar sus labores.			
	Cuatro horas al día.		Cantidad: 40 empleados.			
	Una vez al año. Inicio: Agosto 2018 Final: Agosto 2018	Cantidad del personal capacitado en leyes, normativas establecidas en la Constitución Política de Costa Rica.	Todos los colaboradores que utilizan leyes, normativas y reglamentos para realizar sus labores.	Material: Si Multimedia: No Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Gestión Jurídica)	Gratis
	Tres veces por semana. Tres horas al día.		Cantidad: 40 empleados.			

CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Capacitar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza en temas de cultura organizacional del municipio, con el fin de que conozcan las características propias de la entidad, sus propósitos, sus derechos, deberes y sus puestos de trabajo.

Curso / Tema	Periodicidad / Duración	Indicador de cumplimiento	Dirigido / Cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de la capacitación	Presupuesto
Misión, Visión y Valores	Una vez al año. Inicio: Setiembre 2018 Final: Setiembre 2018 Quince días. Dos veces por semana. Tres horas al día.	Cantidad de personal capacitado en Visión, Misión y valores pertenecientes y descriptivos de la Municipalidad de Esparza	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: No Multimedia: Sí Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Recursos Humanos y Administrativo)	Gratis
Descripción de Puesto	Una vez al año. Inicio: Setiembre 2018 Final: Setiembre 2018 Quince días. Dos veces por semana.	Cantidad de personal capacitado en la explicación y descripción de las labores de sus puestos de trabajo.	Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. Cantidad: 118 empleados.	Material: No Multimedia: Sí Alimentación: No	Recurso Interno (Personal del Departamento de Recursos Humanos y Administrativo)	Gratis

<p>Derechos y Deberes laborales</p>	<p>Tres horas y media al día.</p> <p>Una vez al año.</p> <p>Inicio: Octubre 2018 Final: Octubre 2018</p> <p>Quince días.</p> <p>Dos veces por semana.</p> <p>Tres horas y media al día.</p>	<p>Cantidad de personal capacitado en derechos y deberes relativos a sus tareas dentro de la Municipalidad de Esparza.</p>	<p>Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.</p> <p>Cantidad: 118 empleados.</p>	<p>Material: No</p> <p>Multimedia: Sí</p> <p>Alimentación: No</p>	<p>Recurso Interno (Personal del Departamento de Recursos Humanos y Administrativo)</p>	<p>Gratis</p>
<p>Políticas Municipales</p>	<p>Una vez al año.</p> <p>Inicio: Octubre 2018 Final: Octubre 2018</p> <p>Quince días.</p> <p>Dos veces por semana.</p> <p>Tres horas al día.</p>	<p>Cantidad de personal capacitado en tema de políticas municipales que rigen la administración de la Municipalidad de Esparza.</p>	<p>Todos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.</p> <p>Cantidad: 118 empleados.</p>	<p>Material: No</p> <p>Multimedia: Sí</p> <p>Alimentación: No</p>	<p>Recurso Interno (Personal del Departamento de Recursos Humanos y Administrativo)</p>	<p>Gratis</p>
<p>PRESUPUESTO TOTAL</p>						<p>₡ 1.960.000,00</p>

Dentro del programa de detección de necesidades, se debe incluir y presupuestar la capacitación a las gestiones municipales, para motivarlas a ser mejores líderes para sus trabajadores y mostrar un mejor desempeño de sus obligaciones y cargos.

Dentro del presupuesto anual de la Municipalidad de Esparza, se debe presupuestar, una vez por semestre, para capacitar a los gestores municipales en manejo de personal a cargo, en tomas de decisiones y proyecciones; estos son temas relevantes para todo gestor y jefe inmediato. Deben poseer conocimiento para administrar, de manera correcta, al personal a cargo; además de aprender a ser líderes, no jefes dictadores. Se trata de ser un líder que ejemplifique las buenas acciones, capaz de decidir de manera acertada y anticipar situaciones.

Las distintas gestiones municipales deben invertir tiempo en dar seguimiento a sus subalternos, en su comportamiento y manejos de las actividades laborales; ello permite a sus jefes inmediatos tener un mayor conocimiento de su gestión. Además, el acercamiento y comunicación jefe-empleado, ayuda a incrementar la motivación y fluidez de la comunicación entre ambos; tanto el personal en propiedad como el personal interino merecen atención y seguimiento de parte de sus gestores. El personal en condición interina está deseoso de oportunidades laborales; por ello el apoyo y la motivación hacia ellos es sumamente relevante, además de contribuir en el desempeño de sus tareas.

Una vez culminado el contrato del personal en condición interina, se debe considerar, evaluar y analizar si la gestión lo necesita; o bien, si se abre la opción de un concurso interno o externo. Se debe extender la posibilidad de brindar la oportunidad a esa persona valiosa que se encuentra en condición interina. De igual forma, cada trabajador en esta condición debe participar en las capacitaciones, ya

sea en temas motivacionales o en temas específicos acordes con el puesto de trabajo; se trata de un plus curricular en el perfil profesional del empleado, que lo motiva a ser cada día mejor y lo hace sentir miembro de la organización.

La Municipalidad de Esparza debe empezar a implementar capacitaciones a los trabajadores que ingresan por primera vez a un puesto de trabajo, pues esto ayuda a disminuir la lentitud de su integración; ello redundará en mayor eficacia laboral. Todo trabajador que ingrese por vez primera a laborar a la Municipalidad de Esparza, en la primera semana de ingreso, explícitamente en los primeros siete días, debe recibir una inducción en temas de organización, seguridad laboral, presentación de los compañeros, descripción del puesto e integración. Los siguientes quince días se debe asignar a un trabajador capacitado, conocedor del sistema de trabajo, al trabajador recién ingresado, para que lo capacite en temas de las funciones correspondientes al puesto; ello, con el fin de agilizar la integración de recién llegado a su labor.

Concienciar a los trabajadores a culminar sus estudios o crecer profesionalmente en otra carrera profesional, es altamente importante para promover nuevos conocimientos que contribuyan con el desarrollo de las tareas de los distintos puestos. El personal necesita sentir el apoyo de la empresa y de sus jefes en temas relativos a sus estudios; en el futuro las empresas se verán beneficiadas al implementarse modernos conocimientos en las labores.

Se debe inculcar a las gestiones municipales que las capacitaciones contribuyen a mejorar los conocimientos de los trabajadores en sistemas tecnológicos, las leyes que se rigen en la entidad, la cultura organizacional y el subsistema actitudinal predominante. Las capacitaciones son herramientas que mejoran y aumentan las

habilidades de las personas, la fluidez de la comunicación, la motivación personal y profesional de cada trabajador de la Municipalidad de Esparza.

Por ello, el programa de detección de necesidades que se propone en este capítulo, debe ser tomado en cuenta dentro del presupuesto municipal; además de ser prioridad en cuanto a aprobación por parte de la Alcaldía Municipal, como un proyecto por aplicarse en el año 2018. Este proyecto vendrá a detectar, priorizar y solventar las necesidades de los empleados que forman parte de la organización, la cual se verá beneficiada con el desarrollo, aprobación e implementación de este programa. Sin duda, los trabajadores serán mejor capacitados, con habilidades y dominio en temas laborales que agilizarán el desempeño de las obligaciones cotidianas en la Municipalidad de Esparza.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Díaz Villa, Shirley Alexandra (2016). Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Empresa Pública (CNT EP), en la ciudad de Guayaquil en el año 2016. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

González Chavarría, Mónica (2016). Análisis de las necesidades de capacitación de los colaboradores del área de producción del turno 1 de BKT y 2ND OPS de la Empresa SAMTEC, durante el primer trimestre del año 2016. Universidad Hispanoamericana. Heredia, Costa Rica.

Pasquel Pablo, María Gracia & Otiniano Quispe, Robert William (2015). Plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la Empresa Sociedad Agrícola Virú S.A en el año 2015. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Arias, Fidas G. (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Sexta edición. Editorial Episteme, C.A.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. Novena edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

Dessler, Gary & Varela, Ricardo (2011). Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Guía, Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales. (2016). Universidad Hispanoamericana. San José: Costa Rica.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado C. & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012). Administración, Una perspectiva global y empresarial. Cuadragésima edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

Ruiz, Gago, García y López (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Primera edición. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

Municipalidad de Esparza

Página: www.muniesparza.go.cr

Pizzo (2013). Calidad de Servicio. DeGerencia.

Página: www.degerencia.com

ANEXOS

DECLARACION JURADA

Yo, Rebeca de los Ángeles Porras Bustos, mayor de edad, portadora de la cedula de identidad número 6 0420 0703, egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebida y atendida 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 Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “La capacitación y su influencia en la calidad del servicio de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza durante el periodo 2017”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por la Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas publicadas en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el número 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 pueda 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 ciudad de San José, a los veinte tres días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

Firma del estudiante

Cédula

CUESTIONARIO

Buenos días (tardes):

Mi nombre es Rebeca Porras Bustos, estudiante de la Universidad Hispanoamericana. La presente investigación es relevante para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. La elaboración de la tesis profesional lleva como tema: “La capacitación y su influencia en la calidad del servicio de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza”. Es indispensable su ayuda para contestar las preguntas, las cuales no requerirán de mucho tiempo y cuyas respuestas obtenidas serán confidenciales y anónimas. Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional y se asegura nunca comunicar datos individuales. Lea cuidadosamente las instrucciones presentes en cada pregunta. Muchas gracias por su colaboración.

Parte I.

Información de datos generales.

1. Género:

A. () Masculino

B. () Femenino

2. ¿Cuál es su edad actual?

A. () 18 a 30

B. () 31 a 45

C. () 46 a 55

D. () 56 a 65

E. () 66 en adelante

3. ¿Cuál es su último grado académico? Marque con una X

Grado Académico							
Completo				Incompleto			
Ningún estudio	Secundaria	Diplomado	Licenciado	Doctorado			
Primaria	Técnico Medio	Bachiller Universitario	Maestría	No sabe / No responde			

4. ¿Se encuentra estudiando actualmente?

A. () Sí.

B. () No

C. () No sabe / No responde

¿Qué estudia? _____

Nota: Si su respuesta fue “Sí”, pase a la pregunta 6.

5. ¿Le interesaría estudiar alguna carrera?

A. () Sí.

B. () No

C. () No sabe / No responde

¿Cuál? _____

6. ¿Actualmente, cuál es su condición laboral en la Municipalidad de Esparza?

A. () Interino

B. () En propiedad

7. ¿En qué área de la Municipalidad de Esparza labora?

Marque con una **X** la Gestión a la que pertenece el área de trabajo para la que usted labora.

Gestión de Áreas Laborales				
Consejo Municipal	Gestión de Planificación y Presupuesto	Gestión Financiero Contable	Aseo de vías y sitios públicos	
Auditoría	Servicios Sociales y Complementarios	Gestión Administrativa	Recolección de basura	
Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Tecnologías de Información	Gestión de Ordenamiento Territorial	Caminos y calles	
Gestión Jurídica	Unidad Técnico de Gestión Vial	Gestión Ambiental	Parques de obras y ornato	

8. ¿Cuántos años posee de laborar para la Municipalidad de Esparza?

A. () 1 a 5 años

B. () 6 a 10 años

C. () 11 a 15 años

D. () 16 a 20 años

E. () 21 años en adelante

9. ¿Tiene aspiraciones laborales dentro de la Municipalidad de Esparza?

A. () Sí.

B. () No

C. () No sabe / No responde

¿Cuáles? _____

Parte II.

Identificación de necesidades de capacitación de la Municipalidad de Esparza.

10. Percepción sobre el dominio de los funcionarios en el uso de los Sistemas Tecnológicos. Marque con una **X** el o los sistemas utilizados en su área laboral y clasifíquelos según sus conocimientos.

Dominio de los funcionarios en el uso de sistemas tecnologicos							
Sistemas	Requerido	No requerido	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Word							
PowerPoint							
Excel							
Internet							
Joomla							
Spark							
Zimbra							
Génesis							
Priemer							
Laser Fiche							
Qgis							
Audinet							
Sistema para el control de activos							
Acuersof							
Mati							
Siscomop							
Decsis							

11. Percepción sobre el dominio de los funcionarios en el uso de leyes, reglamentos y normativas. Marque con una **X** las leyes, los reglamentos y las normativas utilizados en su área laboral y clasifíquelos según sus conocimientos.

Dominio de los funcionarios en el uso de leyes, reglamentos y normativas							
Leyes, Reglamentos y Normativas	Requerido	No requerido	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Código de Trabajo							
Código Municipal							
Reglamento autónomo de servicios							
Constitución Política							
Ley de contratación administrativa							
Salas de justicia							
Ley de control interno							
Ley contra el enriquecimiento ilícito							
Ley general de la administración pública							
Ley de administración financiera y presupuestos públicos							

12. Percepción sobre el dominio de los funcionarios en el conocimiento Cultural Organizacional de la Municipalidad de Esparza. Marque con una **X** los aspectos culturales organizacionales con los que se familiarice y clasifíquelos según sus conocimientos.

Dominio de los funcionarios en el conocimiento de la cultural organizacional de la Municipalidad de Esparza							
Cultura Organizacional	Requerido	No requerido	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Conoce la mision de la Municipalidad de Esparza?							
¿Conoce la vision de la Municipalidad de Esparza?							
¿Conoce los valores de la Municipalidad de Esparza?							
¿Conoce las politicas y reglamentos que rige a la Municipalidad de Esparza?							
¿Aplica usted los reglamentos de este municipio?							
¿Conoce la descripción de su puesto?							
¿Sus funciones laborales, estan definidas dentro del manual de puesto?							

13. Percepción sobre el Subsistema Actitudinal de la Municipalidad de Esparza.
 Marque con una **X** los aspectos actitudinales con los que se familiarice y clasifíquelos según sus conocimientos.

Dominio de los funcionarios sobre el subsistema actitudinal de la Municipalidad de Esparza							
Sistema Actitudinal	Requerido	No requerido	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee metas a cumplir a corto, mediano o largo plazo en su puesto de trabajo?							
¿El servicio al cliente que usted brinda es?							
¿En las distintas gestiones de la Municipalidad, la comunicación es fluida?							
¿La relación laboral con su jefe inmediato es comunicativa?							
¿La relación laboral con sus compañeros comunicativa?							
¿Se encuentra usted motivado en su puesto de trabajo?							
¿Cree usted necesario cambiar los procedimientos de este municipio?							

Parte III.

Información de capacitaciones en la Municipalidad de Esparza

14. ¿Considera usted que son importantes las capacitaciones en una empresa?
- A. () Sí B. () No C. No sabe / No responde
15. ¿Recibió capacitación sobre su puesto de trabajo al momento de ingresar a la Municipalidad de Esparza?
- A. () Sí B. () No C. No sabe / No responde
16. Clasifique, según su criterio, el proceso que aplica la Municipalidad de Esparza para brindar capacitaciones a su personal:
- A. () Excelente B. () Muy bueno C. () Bueno
- D. () Regular E. () Malo F. () No sabe / No responde
17. ¿Hace cuánto tiempo recibió su última capacitación?
- A. () 1 a 6 meses B. () 6 meses a 1 año C. () 1 año a 2 años D. () Mas de 2 años

18. ¿Considera usted que la Municipalidad de Esparza cuenta con un programa que le permite detectar las necesidades de desempeño laboral de sus colaboradores?

A. () Sí B. () No C. () No sabe / No responde

19. ¿Se preocupa la Municipalidad de Esparza en brindar capacitaciones al personal en sistemas tecnológicos utilizados en los diversos puestos de trabajo?

A. () Sí B. () No C. () No sabe / No responde

20. ¿Considera usted que cuenta con todos los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo?

A. () Sí B. () No C. () No sabe / No responde

21. ¿Cree usted que necesita capacitación para mejorar su desempeño laboral?

A. () Sí B. () No C. () No sabe / No responde

22. ¿La Municipalidad de Esparza motiva a su personal a asistir a las capacitaciones?

A. () Sí B. () No C. () Algunas veces D. () No sabe / No responde

Parte IV.

Posibles resultados de un plan de capacitación

23. ¿En cuál nivel clasificaría el mejoramiento de la comunicación en el entorno laboral al recibir una capacitación?

A. () Excelente comunicación B. () Muy buena comunicación C. () Buena comunicación

D. () Regular comunicación E. () Mala comunicación F. () No sabe / No responde

24. ¿Considera usted que la capacitación incrementa el conocimiento de los colaboradores?

A. () Sí B. () No C. () No sabe / No responde

25. ¿Cuánto aumenta la velocidad de respuesta en el servicio, con la obtención de nuevos o mejores conocimientos?

A. () Mucho B. () Poco C. () Muy poco D. () No sabe / No responde

26. De los siguientes aspectos de capacitación, marque con una X Sí o No, según su criterio:

Puntos a considerar	Respuestas	
	Si	No
1. ¿Aumenta el nivel de confianza en el desempeño laboral al recibir una capacitación?		
2. ¿Disminuye las capacitaciones la cantidad de errores cometidos en las tareas laborales?		
3. ¿Incrementa la capacitación el profesionalismo de los colaboradores?		
4. ¿Influye las capacitaciones en el rendimiento del personal?		
5. ¿Aumenta la eficacia y eficiencia del servicio al cliente después de una capacitación?		
6. ¿Considera usted que se adquiere nuevas habilidades con las capacitaciones?		
7. ¿Las capacitaciones afectan positivamente la motivación laboral y personal?		
8. ¿La Municipalidad de Esparza se beneficia con las capacitaciones a su personal?		