

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SAN MIGUELITO**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**ESCUELA VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO**

**IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ACADEMIA**  
**MIGRATORIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL**  
**SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN DE PANAMÁ.**

**POR:**

**CRISTAL VANESSA PERALTA ARAUZ**

**C.I.P. 4-766-2178**

Panamá, República de Panamá 2018.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme y darme fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo apoyo y ejemplo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que debía alcanzar.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento a los docentes, por su empeño, su apoyo y sobre todo sus enseñanzas, durante toda la Maestría. A Dios, por haberme guiado en los mejores caminos de mi vida personal, espiritual y académica.

## Índice General

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice general	iv-viii
Introducción	ix-x

## Capítulo I

### Generalidades del problema

1.1 antecedentes del problema	1
1.2 justificación del problema	7
1.3 importancia del problema	9
1.3.1 conveniencia	9
1.3.2 relevancia social	10
1.3.3 implicaciones prácticas	10
1.3.4 valor teórico	10
1.3.5 utilidad metodológica	11
1.3.6 alcance y límites del problema	11
1.4 el problema de la investigación	12
1.4.1 formulación del problema	12
1.5 planteamiento del problema	12
	<b>iii</b>

1.5.1 enunciado del planteamiento del problema	12
1.6 preguntas del problema	12
1.7 objetivo general	13
1.7.1 objetivos específicos	13
1.8 hipótesis de investigación	13
1.8.1 hipótesis nula	13
1.9 sistemas de variables	14
1.9.1 variable independiente	14
1.9.1.1 definición conceptual	14
1.9.1.2 definición operacional	15
1.9.2 variable dependiente	15
1.9.2.1 definición conceptual	15
1.9.2.2 definición operacional	16
1.10 categoría/ racionalidad	16
1.11. Unidad de información	17
1.12. Delimitación de la población	17
1.13. Criterios de inclusión	18
1.14. Criterios de exclusión	18
1.15. Criterios de eliminación	18

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

2.1 marco legal	18
2.2 marco filosófico-antropológico	34
2.3 marco teórico referencial	34
2.4 marco conceptual	59

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

3.1 Enfoque de la investigación	68
3.2 Procedimiento metodológico	68
3.3 Tipo de investigación	69
3.4 Población y muestra	69
3.5 Diseño de muestreo	69
3.6 Marco Muestral	69
3.7 Tamaño de la muestra	70
3.7.1 Estimadores para la proporción	70
3.7.2 Estimadores para la media	70

3.7.3 técnicas de afijación proporcional	70
3.8 método de selección	70
3.8.1 unidades seleccionadas	70
3.8.2 fuentes de información	71
3.8.3 la fuente primaria de información	71
3.8.4 la fuente secundaria de información	71
3.8.5 la fuente terciaria de información	71
3.9 técnica de recolección de datos	71
3.10 diseño del instrumento	71
3.11 descripción del instrumento	71
3.11.1 la primera parte del instrumento	72
3.11.2 la segunda parte del instrumento	73
3.12 validez y confiabilidad	74
3.12.1 validación	74
3.12.2 confiabilidad	75

## **Capítulo IV**

### **Presentación y análisis de los resultados**

4.1 presentación de resultados	76
4.2 análisis estadísticos de los resultados	77
4.3 análisis de los gráficos	78- 101

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

5.1 conclusiones

5.2 recomendaciones

Referencias bibliográficas

Bibliografía

Infografía

Anexos

## INTRODUCCIÓN

La capacitación constituye una de las mejores inversiones que hace una institución, mejora el conocimiento del puesto, crea mejor imagen ante los usuarios, mejora la relación jefes y subalternos, promueve la comunicación, reduce la atención y permite el manejo de áreas de conflicto así como agiliza la toma de decisiones.

El presente estudio tiene como objetivo principal diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración de Panamá, como lo perciben para su crecimiento personal, a fin de producir las acciones precisas que satisfagan la demanda formativa que requiere la institución.

Capacitar contribuye a la formación de líderes y ayuda, positivamente, a subir el nivel de satisfacción con el puesto, permitiendo el logro de metas individuales y el desarrollo de un sentido de progreso.

De la misma manera, el desempeño laboral se reconoce como la forma en la que el colaborador realiza las actividades que le han sido solicitadas, se refiere en otras palabras a la efectividad que tiene el colaborador sobre las metas que se le hayan propuesto por parte de su jefe inmediato u organización que le ha contratado.

Este documento que presenta los resultados del estudio realizado, consta de cuatro capítulos, a continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos:

El capítulo I, El Problema, contiene lo referente al planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la Justificación e importancia. El capítulo II, Marco Teórico, contiene los antecedentes del problema, los antecedentes de la investigación, los fundamentos organizacionales, los fundamentos teóricos. El capítulo III, Marco Metodológico, se presenta el diseño de la investigación, variables y su operacionalización, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos. El capítulo IV, Análisis e Interpretación de los resultados, contiene el análisis e interpretación de los resultados luego de la tabulación de datos recopilados a través de la encuesta tipo cuestionario, aplicada a la población de estudio perteneciente a la Academia Migratoria. Finalmente, el capítulo V muestra, una conclusión y recomendaciones en relación a este estudio Importancia de Capacitación del Personal de la Academia Migratoria para mejor desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá. Aunado se encuentra los anexos.

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:**

En la actualidad, la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una empresa, como todo proceso de aprendizaje, se pretende desempeñar un proyecto didáctico en el que los colaboradores no solo puedan participar de pláticas de algún tema relacionado a la empresa, sino que sean incluidos como una parte determinante del método de educación, ser parte del proceso de capacitación le hace al colaborador sentirse más útil y en la mayoría de las ocasiones lleva a los colaboradores a aumentar su desempeño laboral. Las necesidades de capacitación dependerán de las metas propuestas por la organización y también, de la complejidad de la tarea que el colaborador tendrá que realizar.

La capacitación, entonces, puede mejorar el desempeño laboral aunque se considera que un colaborador bien capacitado mejorara muchos aspectos más de la organización, la evaluación del desempeño tiene la obligación de mostrar las debilidades de la estructura y los sectores en donde debe ser reforzada la formación. Para tener en cuenta la creciente importancia de la capacitación en desempeño laboral se han citado a diferentes autores para fundamentar el mismo.

Böhrt (2000) en el artículo *Capacitación y Desarrollo De Los Recursos Humanos*, de la revista Scielo, explica cómo las organizaciones tienen una necesidad real de capacitación, en el mundo moderno se utiliza mucho el término necesidades y para las empresas líderes esto no pasa desapercibido, pues dependen directamente de la capacidad que puedan tener sus colaboradores para responder en el más alto nivel de servicio efectivamente prestado, esto será determinante para que las demandas que se reciben puedan ser cumplidas.

Nada en el proceso de capacitación puede ser dejado al azar, si bien es conocido que los intereses personales afectan a todo nivel de la estructura y esto solo puede ser disminuido por un buen proceso de selección, la capacitación deja de ser un gasto y comienza a ser una inversión, todo debe ser proyectado en perspectiva a los planes de la organización. Hay varios peligros cuando se habla de capacitación, los empleados pueden tener la iniciativa de formación, pero este aprendizaje puede que no se ajuste a las necesidades exactas de la organización por lo que este proceso no debe dejarse al azar.

Parra (2000) en su artículo la evaluación de desempeño y la gestión de RRHH disponible en el blog Gestipolis explica la importancia de contar con un sistema formal de evaluación pues en las organizaciones este proceso constituye una función que de una o de otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Contar con un buen sistema de evaluación permite que la gestión del talento humano tenga un valor, los procesos de reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, prácticamente todos los campos de la gestión del talento humano requieren que haya información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

Páez (2000) en su artículo Evaluación del desempeño de la revista Interforum explica como en las organizaciones existen dos grupos de personas que están involucradas en el proceso de evaluación del desempeño, por un lado las personas que evalúan y por el otro las personas que son evaluadas, usualmente las evaluaciones se realizan por parte del jefe inmediato superior, la persona evaluada suele reflejar en los resultados las actividades para las que es más apto y en este sentido se analiza si tiene actividades por las cuales inclina su atención pues serán las 4 actividades que más le guste realizar ya sea porque tiene la capacidad para hacerlo o siente alguna emoción por la tarea que se le ha solicitado.

El desempeño de las personas es medido desde el momento en el que se nace, desde ese preciso instante comenzaran una serie de comparaciones entre estándares comunes en comparación con los logros que se tienen al nacer y crecer. El desempeño de un colaborador se verá influenciado por los factores que tiene a su alrededor, por ejemplo la implantación de nuevas técnicas para la realización de un proceso generaran mejores resultados, en especial si es lo relacionado a la implementación de nuevas estrategias o nuevos equipos que faciliten el trabajo.

López (2007) menciona en su artículo Capacitación para la revista Conciencia tecnológica, que la capacitación debe ser un proceso eficaz, para que la misma sea funcional debe cumplir los requisitos plantados por las organizaciones que implementan este proceso, es tan importante los productos o servicios que las empresas entregan a sus clientes como la infraestructura que facilita la capacitación, no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo personal y profesional del empleado. El capital humano cuando es bien seleccionado tiende a entregar todas sus habilidades, creatividad y entusiasmo al servicio de la organización, sin embargo el colaborador es perfectible y por medio de la capacitación se recorre el camino a la perfección del producto obtenido de cada empleado. Cuando se define un plan de capacitación, el empleado tiene el control sobre el camino del crecimiento del personal, a diferencia de si se dejara que el personal se forme de una manera autodidacta, de cualquier manera hay crecimiento pero puede ser que este crecimiento no esté en la dirección que interese a la organización.

Franco (2010) en el foro de internet Tendencias 21 sugiere una teoría bastante acertada que menciona que la crisis afecta de una manera poderosa la influencia que tiene la capacitación en el desarrollo profesional, en buen número de ocasiones el proceso de capacitación suele relegarse o dejarse de un lado en momentos difíciles económicamente,

o incluso cuando el negocio funciona sin problemas pero se busca aumentar en alguna manera la productividad. Los procesos de capacitación llegan a ser tomados como un lujo que no todos pueden tener y que debe conformarse con el simple hecho de brindar trabajo a un grupo de colaboradores o de la misma manera los empleados deben conformarse a simplemente a tener un trabajo y ejecutarlo de la manera que consideran correcta. Claramente es un error pues al enfocarse en lo que parece prioritario se descuida aquello que puede brindar un fuerte impulso en la fuerza laboral, para mejorar el desempeño y obtener mejores ganancias.

Espino (2010) en el artículo *Capacitación y Desarrollo Empresarial* en su blog *Excellence* explica que hasta hace algunas décadas las organizaciones no consideraban como indispensable la capacitación para sus empleados, debido a la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que una capacitación puede aportar. Ahora se considera como un valor agregado que por fortuna se aprecia más día a día por parte de los empresarios, el propósito principal de toda actividad de capacitación debe ser la actualización de conocimientos para el desarrollo

Pedraza, Amaya y Conde (2010) en su artículo *desempeño y estabilidad laboral* disponible en la revista *Scielo* explica que el desempeño laboral puede ser medido por medio de procesos, a los cuales están sometidos la mayoría de los recursos humanos, esta evaluación puede arrojar información importante sobre las necesidades de los colaboradores de capacitación o incluso si alguno de los colaboradores podrían tener capacidades que están sub utilizadas o también, si el colaborador ya no comparte los planes de la organización por medio de la evaluación del desempeño se ayuda a determinar si el recurso humano necesita ser desarrollado con mayor intensidad, el mayor interesado en el proceso de la evaluación del desempeño debe ser el empleado, es la única manera de comprender si sus labores son útiles para la organización, el jefe inmediato

también tiene interés en medir el desempeño de sus subordinados, es este último el que debe conocer los por menores del trabajo del colaborador, para poder ponderar de alguna manera los resultados del empleado comparados con los planes de la organización.

Vecino (2012) en su artículo digital La capacitación como protagonista de la productividad empresarial, explica la realidad empresarial por medio de la cual se plantea el rendimiento y la innovación por medio de un dinamismo que obligatoriamente lleva a las 7 organizaciones a entender y aplicar las diferentes estrategias para alcanzar el éxito y por ser una de estas estrategias la capacitación, convirtiéndola en un elemento diferenciador entre las actividades que son una inversión y no un gasto. La estrategia no tiene dirección propia en especial porque en la actualidad existen miles de planes de capacitación a los que uno puede acceder de manera fácil, sin embargo es necesario saber exactamente en qué campo es necesaria la capacitación, esto por medio de un DNC o Diagnóstico de necesidades de capacitación. La capacitación influye en dos factores importantes en toda organización, el primero y al parecer más importante es que cuando se tiene un colaborador bien capacitado se obtienen mejores resultados, y segundo es que cuando el personal se capacita, tiende a sentirse útil, apreciado y empoderado por lo que también se conserva al personal y se reduce el índice de rotación.

Sánchez (2014) explica en su artículo digital La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones, que la evaluación del desempeño les permite a los gerentes 8 evaluar y medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores, en comparación con los objetivos estratégicos del negocio. El proceso de evaluación es importante en ambos sentidos, del lado del colaborador si este tiene una evaluación con resultados satisfactorios se provoca una respuesta de fidelización para con la empresa y de esa manera también se les retiene y se crea fidelidad, este último es uno de los resultados más difíciles de obtener y se logra con un proceso bastante sencillo como lo es

evaluar al personal. Los evaluadores tienen que tener muy presente que la evaluación del desempeño es un instrumento vital que debe convertirse en un proceso continuo por medio del cual se mejora el desempeño del colaborador y de las organizaciones en general.

Solaas (2016) en su artículo Educación, capacitación y entrenamiento disponible en internet explica las diferencias entre los términos educación, entrenamiento y capacitación, con la importancia de poder colocar a los colaboradores en una actividad dirigida en la que se le pone en condiciones de ejecutar satisfactoriamente una tarea particular y definida con anterioridad, así la capacitación puede lograr que se aprenda el uso de un equipo de cómputo o hacer tareas como el uso de una máquina de soldadura o poder brindar asistencia telefónica a un usuario por medio de los términos correctos de la organización y del producto o servicio que se ofrezca.

Sin embargo, en Panamá, los establecimientos que capacitan a los trabajadores tienen diferente perfil de aquellos que no capacitan. Los establecimientos que capacitan son de mayor tamaño, tienen acceso a crédito de la banca comercial para financiar la producción, cuentan con departamento de recursos humanos, introducen innovaciones, presentan menor tasa de rotación voluntaria de mano de obra y utilizan una menor proporción de trabajadores con bajo nivel educativo. Este perfil sugiere que la decisión de capacitar estaría determinada por las características que tienen los establecimientos, en las que influye el nivel de sofisticación tecnológica de los procesos productivos. Esta relación también se presenta en otros países (Flores Lima et al, 2014; Almeida et al, 2012; Tan y Lopez-Acevedo 2003). En particular, existe una amplia literatura documentando que la innovación es factor determinante de la capacitación en establecimientos tanto en los países industrializados como en ALC y en el sudeste de Asia. La introducción de innovaciones implica la adopción de procesos de producción más sofisticados o que

requiere inversión intensiva en capacitación para que los trabajadores asimilen y se adapten a los nuevos procesos (Tan y Batra, 1996; Zeufack ,1999; Tan y López-Acevedo, 2003; Almeida y Aterido, 2010; Flores Lima et al 2014). En Panamá, los establecimientos que capacitan, también, suelen ser los que más innovan. Casi la mitad de los establecimientos que capacitan trabajadores introdujeron innovaciones en sus procesos, productos o servicios mientras cerca de 2 de cada 10 establecimientos que no capacitan reportan alguna innovación durante el periodo referencia. Sin embargo, una porción muy pequeña de las actividades de innovación consiste en I & D a nivel interno; mientras más de 6 de cada 10 establecimientos reportan haber introducido innovaciones entre 2008 y 2010, menos de 1 de cada 10 afirman contar con una unidad de investigación y desarrollo. El hecho de contar con infraestructura tecnológica en sus propias instalaciones es fundamental para que la asimilación, la adaptación y la explotación de los conocimientos técnicos incorporados potencie el impacto de la innovación en la productividad de los establecimientos (Pagés, 2010). En este sentido el poco peso que tienen las actividades de I & D en la estrategia de innovación de los establecimientos panameños puede resultar en una limitante al aumento de la productividad en los establecimientos que se agrega a su bajo nivel de capacitación

## **1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:**

El Servicio Nacional de Migración de Panamá como institución gubernamental a cargo de la regularización, el movimiento y tramitación de procedimientos legales orientados al público extranjero residente o en tránsito por nuestro país. Se encuentra diseñada para realizar gran parte de sus funciones, mediante la atención al público. Guardando todos los estándares de calidad en el servicio y la atención.

Esta especial combinación entre institución de seguridad y a la vez entidad generadora de un servicio legal, nos compromete a mantener la calidad en el trato al público

principalmente, y por consiguiente, mantener a nuestros funcionarios a la vanguardia, capacitándose en temas muy específicos a sus puestos de trabajo. De allí que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en el desenvolvimiento y el manejo de público tramitante en la institución.

La presente medición representa una primera iniciativa de elaborar un diagnóstico a lo que se refiere la importancia de las capacitaciones que necesita el personal de la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración de Panamá, para mejorar su desempeño laboral, proyectándoles de herramientas, medios y conocimientos que les permitan manejar de forma eficiente las exigencias de los puestos de atención al público y demás relaciones sociales.

Como primera instancia, requiere capacitar a los funcionarios, para conocer la importancia de las capacitaciones, si son fundamentales para lograr el desempeño laboral y mantener los objetivos y metas claros, del personal de la Academia Migratoria, busca plantear desde el punto de vista del propio funcionario, cual es la percepción que tiene en cuanto al tema de capacitación.

Aunado a esto, es fundamental tener en cuenta que capacitar brinda conocimiento, crea imagen positiva da satisfacción, fija metas individuales y muy importante, y no pasa desapercibido; es que fomenta el desarrollo profesional. Por ende, se hace imperativo no solo brindar oportunidad formativa; también, que el funcionario sienta y comprenda que se le toma en cuenta para su crecimiento personal y profesional para lograr un aprendizaje integral y pueda ser útil y valorado en el cargo o la función que desempeña.

La época actual es época de exigencia, conocimiento, responsabilidad, trabajo, integridad y compromiso. El recurso más valioso son las personas, colaboradores, Trabajadores o funcionarios. Son a los individuos, a los que debemos inculcar, de un modo permanente,

el valor del trabajo realizado, con calidad, conocimiento e integridad, en la búsqueda continua del mejoramiento en la calidad del trabajo, que la propia persona necesita y merece, para procurarse bienestar y calidad de vida. Estoy convencida que el presente estudio de medición, se constituirá en una herramienta útil para establecer parámetros y romper paradigmas, recordando que nadie puede estar dispuesto a servir, sin saber para qué sirve.

### **1.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Este estudio de investigación beneficiara a muchos funcionarios presentes y futuros que forman, y formaran parte del Servicio Nacional de Migración de Panamá, principalmente, a la Academia Migratoria donde es la población de estudio. Se conocerá la importancia que tiene la capacitación para obtener un desempeño laboral favorable, lo cual será relevante con la obtención del diagnóstico para formar bases más sólidas, logrando la eficiencia y eficacia en conjunto en relación al desempeño laboral que deben brindar los colaboradores de la institución.

Como objetivo principal esta de determinar la importancia de capacitación para obtener un mejor desempeño laboral, lograr objetivos institucionales, para esto, es fundamental mantener nuestro personal constantemente motivado. Una de las razones que me llama la atención a nivel profesional son las capacitaciones, debido a que son estas; las que te orientan a un nuevo aprendizaje, tenemos que tener claro, que hoy por hoy, nos encontramos en un sistema totalmente cambiante. Mantenernos a la vanguardia es el éxito de todo empleado y empleador. Seguido a esto pretendo que con este diagnóstico podamos lograr mejorar la calidad de servicio. Se pretende extender el estudio a otros departamentos y finalmente, en todas las áreas donde el Servicio Nacional de Migración brinda servicios a nivel Nacional.

#### **1.3.1 Conveniencia**

Lograr que los colaboradores que forman parte del Servicio Nacional de Migración, de la Academia Migratoria logren realizar sus labores de forma eficaz y eficiente; a través de la capacitación continua, desarrollarán estrategias de aprendizaje que les será útil en su diario vivir y lograrán ser funcionarios de excelencia; porque lograremos un buen desempeño laboral en relación a sus funciones que requiere el puesto de trabajo de cada uno de ellos.

### **1.3.2 Relevancia Social**

La capacitación tiene una relevancia social debido a que los beneficiarios, principalmente son los funcionarios de la institución que conforman parte de la Academia Migratoria, donde obtendrán estrategias de aprendizaje para brindar una atención al cliente de excelencia, la propia institución de igual forma, debido a que se mantendrá como un manual de capacitaciones constante, cada entrada y salida de los funcionarios en el puesto, será un factor repetitivo en el tema, brindando una buena atención principalmente a los usuarios al servicio.

### **1.3.3 Implicaciones prácticas**

A nivel institucional y como parte de un departamento de la institución, encontramos la Academia Migratoria, este estudio ayudará a resolver una problemática que hoy, se está dando a menudo en todas las empresas gubernamentales y no gubernamentales del país, que es la poca o falta tolerancia a los usuarios y es la mala atención al cliente, donde los funcionarios de la Academia Migratoria recibirán capacitación constante en relación a la demanda o función de sus puestos para lograr ser ejemplo a seguir y sobre todo perfeccionar en el tema de desempeño laboral, donde los funcionarios se encontraran motivados y llevaran a cabo su trabajo cumpliendo los objetivos establecidos.

### **1.3.4 Valor teórico**

Cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe, sea realmente, una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente, que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

De acuerdo con Tharenou (2007), la capacitación, en efecto, contribuye a aumentar la eficacia de la organización sobre todo a nivel operacional, aunque hay mucho más por hacer para comprender esta relación.

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997).

### **1.3.5 Utilidad metodológica**

Esta recopilación de la información nos permitirá, comprender varios conceptos en el tema de capacitación a un personal para la obtención de un buen desempeño laboral, servirá de base para el análisis de datos con futuros proyectos que se desean ejecutar en el Servicio Nacional de Migración de Panamá, principalmente en la Academia Migratoria, donde es el medio que se realizan cursos, seminarios, capacitaciones a todo el personal migratorio nacional e internacional. Sin embargo aportará variables que servirá a futuro el estudio a una determinada población que cada día va en constante crecimiento.

### **1.3.6 Alcance y límites del problema**

Se espera que con el estudio de investigación se puedan impartir capacitaciones al personal que conforma la Academia Migratoria, donde puedan obtener un desempeño

laboral favorable en la ejecución de sus funciones diarias. Se desea plasmar y dejar estructurado un manual de procedimiento para poder realizar las capacitaciones constantes, con temas alusivos a las actividades realizadas en su diario vivir, y sobre todo la motivación que implica desarrollar un excelente desempeño laboral en sus tareas, debido a que si existe un factor motivador así mismo será la implicación de esta.

La limitación que podemos encontrar es que solo se está realizando el estudio en un departamento. Lo cual se desea a futuro en base a su diagnóstico ampliarlo a todas las áreas que conforman la misma institución, así obtenemos un personal capacitado, donde es sumamente importante el crecimiento profesional que todo empleador debe ofrecer a sus empleados.

#### **1.4 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente medición representa una primera iniciativa de elaborar un diagnóstico a lo que se refiere la importancia de capacitación que requiere el personal de la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración de Panamá, para mejorar su desempeño laboral, debido a que en la actualidad los funcionarios de la Academia Migratoria necesitan reforzar competencias para lograr los objetivos deseados del puesto y a su vez fortalecer el aprendizaje en relación al conocimiento de sus funciones.

##### **1.4.1 Formulación del problema**

Importancia de capacitación del personal de la Academia Migratoria para mejorar desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

#### **1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.5.1 Enunciado del Planteamiento del Problema**

¿Por qué es importante la capacitación al personal de la Academia Migratoria, para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá?

## **1.6 PREGUNTAS DEL PROBLEMA**

¿Qué temas específicos son necesarios desarrollar para capacitar a la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá para mejorar el desempeño laboral?

¿Cuáles son las competencias profesionales requeridas para impartir capacitación en la Academia Migratoria para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá?

¿Qué funciones cumplirán los funcionarios de la Academia Migratoria, para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá?

## **1.7 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la importancia de la capacitación del personal para mejorar el desempeño laboral de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **1.7.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar la importancia de la capacitación del personal, para mejorar el desempeño laboral de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.
- Valorar la importancia de la capacitación, para mejorar el desempeño laboral de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.
- Demostrar la importancia de la capacitación del personal para mejorar el desempeño laboral de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

## **1.8 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Si es importante la capacitación del personal de la Academia Migratoria, para mejorar desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **1.8.1 Hipótesis nula**

No es importante la capacitación del personal de la Academia Migratoria, para mejorar desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

## **1.9 SISTEMAS DE VARIABLES**

Las variables en la investigación, representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis.

Vygotsky Jacqueline, Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, p. 143.

Existen diversas definiciones referentes a las variables, sin embargo, resaltaremos de Hernández, Fernández y Baptista (2010). Señalan que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. De manera que entendemos como cualesquiera característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido o evaluado.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, p. 143.

### **1.9.1 Variable independiente**

#### **VI: Variable Independiente**

V.I. Capacitación del personal

##### **1.9.1.1 Definición Conceptual**

Según (Chiavenato Idalberto) Lo define 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 los objetivos definidos.

(George Bohlander) define como frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros

(Edgardo Frigo) consultor en desarrollo de negocios, experto en capacitación, define como toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

#### **1.9.1.2. Definición Operacional**

La capacitación al personal de una empresa constituye a lo largo de la vida una herramienta fundamental que permite fortalecer aspectos muy importantes de cada individuo, llevándolo al nuevo aprendizaje, manteniéndose a la vanguardia de las nuevas tecnologías e innovaciones del siglo. Logrando formar un empleado de calidad y que pueda producir buenos frutos dentro de su lugar de trabajo.

#### **1.9.2 VD: Variable Dependiente**

V.D.Desempeño laboral

##### **1.9.2.1 Definición conceptual**

(Morales Cartaya, Alfredo) Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

(Wayne Mondy, Robert Noe)Contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores.

(StephenRobbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles

### **1.9.2.2 Definición operacional**

Desempeño laboral lo defino como la voluntad o motivación que tienen los colaboradores a la ejecución de sus tareas.

## **1.10. CATEGORÌA/ RACIONALIDAD**

- **Categoría : Capacitación**

### **1.10.1 SUB CATEGORÌA/ ELEMENTOS RACIONALES**

<b>CATEGORÌA</b>	<b>SUBCATEGORÌA</b>	<b>INDICADORES</b>
Capacitación del personal	Logro de Objetivos	Motivación
		Liderazgo
		Comunicación
		Relaciones Interpersonales

	Garante a la calidad en relación al desempeño de sus funciones	Actualización profesional
		Ejecución de tareas

### **1.11. UNIDAD DE INFORMACIÓN**

### **1.12. Delimitación de la población**

El estudio se realizará en la Provincia de Panamá, en la sede Central Tumba Muerto, Av. Ricardo J. Alfaro, Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración.

#### **Población**

Quince (15) funcionarios hombres y mujeres de un rango de edad de 26 a 56 años de edad, conformados por la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **1.13. Criterios de inclusión**

- Personal con un año de carrera o más.

### **1.14. Criterios de exclusión**

- Personal con menos de un año de carrera

### **1.15. Criterios de eliminación**

- Personal que no pertenece a la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Panamá.

## **2.1 MARCO LEGAL**

### **Servicio Nacional de Migración**

#### **Visión:**

Ser una institución estatal de prestigio, identificada por sus servicios migratorios con profesionalismo, honestidad, transparencia y seguridad, al servicio de extranjeros y nacionales, basado en el pleno respeto a los derechos humanos y las leyes; a la vanguardia tecnológica, contribuyendo al desarrollo del país.

#### **Misión:**

Controlar los movimientos migratorios de nacionales y extranjeros y la estadía de estos últimos en el territorio nacional.

#### **Lema:**

Servicio, Excelencia y Control

**República de Panamá**

**Ministerio de Seguridad Pública**

Servicio Nacional de Migración

Resolución Número **8064** Panamá **07 abril 2015**

“ Por la cual se adopta el Reglamento Interno del Servicio Nacional de Migración ”

**EL DIRECTOR GENERAL DEL SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN**

En ejercicio de sus facultades legales

**CONSIDERANDO**

Que para la buena marcha del Servicio Nacional de Migración es indispensable una adecuada reglamentación de las disposiciones disciplinarias, del trámite de acciones de recursos humanos y en especial, de los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos.

Que es necesario adoptar un reglamento interno que propicie una verdadera conciencia de la misión en los servidores públicos del Servicio Nacional de Migración y que constituya un medio eficaz para encauzar la marcha de la administración de la institución y resolver los problemas prácticos que a diario se presentan.

Que el artículo 11, numeral 4 del decreto ley 3 de 22 de febrero de 2008 establece como funciones del Director General del Servicio Nacional de Migración: sancionar a los miembros del Servicio Nacional de Migración por infracciones al presente Decreto Ley de sus reglamentos.

Que el artículo 11, numeral 4 establece que el Director General del Servicio Nacional de Migración tiene entre sus funciones velar, aprobar o desaprobar los lineamientos del sistema interno de procedimientos, protocolos generales, funcionamiento y administrativos, para establecer las normas de gestión institucional y su reglamentación.

Que el artículo 73 del decreto ejecutivo 40 de 16 de marzo de 2009, establece que el Director General del Servicio Nacional de Migración le corresponde sancionar a los servidores públicos de esta institución que infrinjan el Decreto Ley 3 de 22 de febrero de 2008, los reglamentos y las normas disciplinarias pertinentes. La violación de las normas de carácter disciplinario acarreará la aplicación de las sanciones que se establezcan en el reglamento interno.

Que el artículo 76 del Decreto ejecutivo 40 de 16 de marzo de 2009, establece que el Servicio Nacional de Migración contará con su propio reglamento interno disciplinario, que será elaborado por la unidad de planificación y desarrollo internacional.

Que resulta imperativo adoptar el reglamento interno del Servicio Nacional de Migración, objeto de administrar la disciplina, el respeto, el orden, la subordinación y la obediencia, amparado en los principios legales rectores del derecho y los derechos humanos.

### **RESUELVE:**

**ARTICULO 1. OBJETIVO DE LA PRFESENTE RESOLUCIÓN. ADOPTAR** el reglamento interno disciplinario aplicable al Servicio Nacional de Migración, en los siguientes términos.

## **TÍTULO I**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO I**

#### **MISIÓN, OBJETO Y ALCANCE DEL REGLAMENTO INTERNO DEL SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN**

**ARTÍCULO 2. DE LA MISIÓN.** El presente Reglamento Interno tiene la misión de administrarla disciplina, el respeto, el orden la subordinación y la obediencia, amparados en las normas vigentes, los principios legales rectores del derecho y los derechos humanos.

**ARTÍCULO 3. OBJETO DEL REGLAMENTO INTERNO.** El presente Reglamento tiene por objeto facilitar una administración coherente, expedita y eficiente del recurso humano, a través de un conjunto de prácticas y normas aplicables a todos los servidores públicos del Servicio Nacional de Migración con motivo de la relación laboral.

#### **ARTICULO 4. DEL CAMPO DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.**

Todo aquel que funja o desempeñe un cargo como funcionario del Servicio Nacional de Migración por nombramiento, ya sea de servicio continuo o eventual, sin importar que estén acreditados o no a una carrera definida en el artículo 305 de la Constitución Política de la República de Panamá quedará sujeto al cumplimiento de las disposiciones y procedimientos establecidos en este reglamento, con excepción de aquellas personas contratadas por servicios profesionales. Este reglamento también será aplicado a las personas que se encuentren en periodo de formación migratoria.

**ARTÍCULO 5. APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE LEGALIDAD.** Los funcionarios del Servicio Nacional de Migración, solo podrán ser amonestados, sancionados, suspendidos o destituidos por causas previstas en el presente Reglamento Interno, previo al proceso administrativo disciplinario.

**PARÀGRAFO I.** En caso de abandono del cargo comprobado, se procederá a la destitución, sin que sea necesaria la aplicación del proceso administrativo disciplinario previo.

**PARÀGRAFO II.** El servidor destituido, pertenezca o no a la Carrera Migratoria, podrá hacer uso de los medios de impugnación que la ley le confiere ante la autoridad nominadora.

### **CAPÍTULO IV**

#### **OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN.**

**ARTÍCULO 12. OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN.** Son responsabilidades de los servidores públicos del Servicio Nacional de Migración las siguientes:

1. Actuar con rectitud, honradez, responsabilidad y probidad de acuerdo a la naturaleza del cargo, funciones y asignaciones.
2. Desarrollar sus funciones con esmero, honestidad respeto y sobriedad.
3. Mantener de forma integral la aptitud técnica, legal y moral en el ejercicio de la función pública.
4. Actuar con transparencia en el ejercicio de sus funciones.
5. Respetar la igualdad de oportunidades y evitar cualquier tipo de manifestación hacia la discriminación por razones de raza, nacimiento, sexo, religión, clase social, discapacidad o ideas políticas.
6. Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes.
7. Guardar la reserva de la información catalogada como confidencial.
8. Dar a cumplimiento a las ordenes e instrucciones que le imparta el superior jerárquico competente, siempre y cuando esta sea lícita.
9. Dar uso adecuado de los bienes patrimoniales y materiales del estado.
10. Utilizar adecuadamente el tiempo de trabajo.
11. Brindar el apoyo y colaboración ante situaciones extraordinarias de trabajo, objeto de resolver, mitigar, neutralizar o superar dificultades relacionadas al servicio público, las cuales deberán ser debidamente autorizadas por el despacho superior.
12. Mantener una conducta digna y decorosa dentro y fuera del servicio público.

13. Abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia del ejercicio del servicio público o haga uso indebido de sus funciones, cargo o comisión.
14. Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en abuso de autoridad.
15. Observar respeto subordinación legítima con respeto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediados.
16. Inhibirse en desempeñar algún empleo o servicio profesional de modalidad particular en el Servicio Nacional de Migración.
17. Desempeñar su cargo, funciones e investiduras sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a particulares.

## **CAPÍTULO VI**

### **ACADEMIA MIGRATORIA**

**ARTÍCULO 71. DE LA FINALIDAD DE LA ACADEMIA MIGRATORIA.** Lograr el perfeccionamiento del servicio público del Servicio Nacional de Migración, basado en parámetros técnicos, mediante la aplicación de un plan general de formación, capacitación y especialización, observancia de los siguientes procesos:

1. Investigar las necesidades de formación, capacitación y especialización y recomendar las políticas y prioridades de capacitación.
2. Formular y ejecutar los programas de formación, capacitaciones requeridas según el plan de desarrollo de Carrera Migratoria y prioridades institucionales.
3. Evaluar periódicamente la eficacia y eficiencia de los programas de capacitación.
4. Estudiar y recomendar la aprobación de los convenios y contratos de capacitación que se realicen con las organizaciones educativas del país, a nivel público y privada.

5. Aprobar en conjunto con la unidad de Recursos Humanos las asistencias educativas que presenten los servidores públicos para su desarrollo profesional en base a los requisitos establecidos.
6. Llevar a cabo el procedimiento, trámite y seguimiento de las distintas capacitaciones, ya sean grupales o individuales.

**ARTÍCULO 72. COMPATIBILIDAD DEL PLAN DE FORMACIÓN.** El plan nacional de formación, capacitación, adiestramiento y desarrollo del Recurso Humano, debe ser compatible con el desarrollo e implementación de la Carrera Migratoria, el cual incluye un programa para formación de inspectores de Migración, plan de actualización para cubrir las necesidades de cambios de categorías en los diversos cargos y el nivel de especialización según las prioridades de la entidad.

**PARÁGRAFO:** La Academia Migratoria realizara las condiciones necesarias con la Dirección de Carrera Administrativa, objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto en el capítulo V de la ley 9 de 1994.

**ARTÍCULO 73. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN MATERIA DE FORMACIÓN.** El servidor Nacional de Migración brindara oportunidades en igualdad de condiciones en lo respectivo a formación y desarrollo de los servidores públicos a través de la capacitación interna o externa, nacional e internacional, conforme a las necesidades detectadas y según criterio de selección y procedimientos establecidos.

**ARTÍCULO 74. CONVENIOS EN MATERIA EDUCATIVA.** Podrán celebrarse convenios con organismos y universidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, destinados a brindar programas de capacitación. Los convenios son organismos y universidades internacionales se celebraran cuando estos no sean onerosos para la institución; o en el caso que siendo onerosos, los programas académicos san superiores a los existentes en el país.

## **ARTÍCULO 75. OBLIGATORIEDAD DE PARTICIPACIÓN Y ASISTENCIA.**

Los servidores públicos que manifiestan su intención en participar en cursos de capacitación y sean seleccionados, tendrán la obligación de asistir a los cursos, desde el momento inicial. Las evaluaciones que obtengan deben formar parte de su expediente en la Unidad de Recursos Humanos. Lo anterior implicará la obligación del servidor público de continuar desempeñándose en la institución, en el periodo establecido en la carta de compromiso institucional que el mismo firmara para tal fin.

**PARÁGRAFO:** En atención a lo preceptuado en el artículo 111 de la ley 9 de 1994, el servidor público que no cumpla con lo dispuesto en artículo que antecede deberá rembolsar al Servicio Nacional de Migración el gasto en que este haya incurrido capacitándolo. Sin perjuicio penales y civiles que puedan derivarse.

**ARTÍCULO 76. AUSENCIAS Y REPROBACIONES.** El servidor público, cualquiera que sea su cargo, que se ausente, injustificadamente, o repruebe una capacitación que el Servicio Nacional de Migración haya pagado a su nombre, deberá devolverle a la entidad el monto total desembolsado, sin perjuicio de las consecuencias civiles, disciplinarias y penales que puedan derivarse.

**ARTÍCULO 77. BIBLIOTECA.** La Academia Migratoria tendrá la responsabilidad de implementar y administrar la biblioteca del Servicio Nacional de Migración con información completa en general y en asuntos migratorios, para uso de todos los funcionarios de la entidad.

## **CARGOS Y FUNCIONES**

### **CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN SERVICIO**

#### **MIGRATORIA**

Objetivo:

Garantizar la formación y capacitación del recurso humano del Servicio Nacional de Migración; a través del diseño y desarrollo de programas académicos fundamentados en principios de profesionalismo, disciplina, eficiencia, calidad educativa, ética y racionalidad de la gestión públicas; con el fin de atender las necesidades de la dirección en concordancia con los requisitos establecidos por el ministerio de educación.

Funciones:

1. Planificar, organizar, ejecutar las actividades docentes, administrativas y técnicas de la Academia Migratoria, de acuerdo con las directrices y/o lineamientos estratégicos establecidos por la Dirección General.
2. Establecer programas de formación de inspectores de migración, capacitación y/o especialización del recurso humano, para potenciar sus conocimientos, habilidades y destrezas y mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
3. Coordinar convenios, acuerdo con centros de enseñanza superior, media o técnica, a fin de elevar el nivel profesional de los miembros que componen el Servicio Nacional de Migración.
4. Recomendar a la Dirección General las áreas educativas que son objetos de incentivos por estudio para la celebración de concursos, dirigidos a profesionalizar el recurso humano del Servicio Nacional de Migración.
5. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y el desarrollo de planes y programas que se llevan a cabo en la Academia Migratoria.
6. Representar a la dirección ante diferentes instancias y eventos o actividades que le encomiende a la autoridad superior.

7. Difundir y promocionar información de los diversos servicios que ofrece el centro de formación y capacitación en Servicio Migratorio tanto a nivel interno como externo.
8. Proponer y administrar eficientemente el presupuesto anual, requerido para la Academia.
9. Programar y gestionar las adquisiciones de materiales y equipos necesarios para cumplir con los programas de formación, capacitación y especialización que realice el Centro en Formación y Capacitación en Servicio Migratorio.
10. Realizar funciones que competen al ámbito de sus responsabilidades y que sean encomendadas por su superior jerárquico.

### **COMITÉ ACADÉMICO**

#### Objetivo

Actuar como órgano de consulta en cuanto al proceso de formación y capacitación migratoria, conforme a la normativa vigente y a su reglamento interno para garantizar el fiel cumplimiento de las normas establecidas.

#### Funciones:

1. Estudiar, analizar y emitir opinión respecto a los planes de estudios, programas y proyectos sobre asuntos académicos que deban ser presentados para aprobación del Despacho Superior.
2. Recomendar a las autoridades superiores estrategias o políticas educativas necesarias para implementar el desarrollo de los programas de formación y capacitación.
3. Promover y recomendar planes e investigaciones para el mejoramiento y actualización en materia académica, sobre técnicas y procedimientos de docencia y poner en ejecución las que se adapten a la misión de Migración.

4. Garantizar la elevada calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia de la enseñanza e investigación, en aras de mejorar el Servicio Migratorio.
5. Recomendar la continuidad o retiro de un estudiante cuando ha perdido definitivamente una o más asignaturas o de acuerdo a investigación disciplinaria por faltas contra el reglamento académico.
6. Resolver las apelaciones de los profesores y estudiantes, con respecto a decisiones disciplinarias y académicas.
7. Sancionar o aprobar propuestas de reglamentación relativos en materia de su competencia.
8. Resolver las solicitudes de reintegro y reingreso al programa académico de estudiantes.
9. Determinar la homologación de asignaturas y realización de cursos remediales y de nivelación.
10. Determinar la pérdida de asignaturas por inasistencia justificada, así como la repetición de un periodo cuando este ha sido perdido.
11. Realizar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la ley y los reglamentos.

**Estará integrado de la siguiente manera:**

1. El jefe de la Academia, quien lo convocará y presidirá.
2. El jefe de la sección Académica.
3. Los jefes de sesión o área de acuerdo con la naturaleza del programa o asunto a tratar.
4. Un representante de los docentes.
5. Un invitado o experto en el tema a tratar.
6. Un representante de los estudiantes.

## **SECCIÓN ACADÉMICA**

### **Objetivo**

Desarrollar el proceso de gestión curricular, a través del diseño, desarrollo y evaluación de los programas académicos estructurados, para la formación y capacitación del recurso humano, en cumplimiento de las políticas institucionales y la misión.

### **Funciones:**

1. Diseñar los programas académicos de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución.
2. Verificar la ejecución de los programas académicos, conforme a la política educativa de la institución, los parámetros establecidos por el ministerio de educación y la normativa institucional, de acuerdo a lo previsto en el plan anual de formación, con soporte en la investigación.
3. Aplicar las políticas de selección, inducción, capacitación y evaluación de docentes.
4. Ejecutar y hacer seguimiento al desarrollo de los planes y programas académicos bajo criterios de calidad, pertinencia y cobertura para garantizar la formación integral del personal de la institución.
5. Coordinar la secretaría académica la expedición de las certificaciones correspondientes en desarrollo de los programas académicos que se operacionalizan en la academia.
6. Coordinar y administrar las actividades de apoyo académico para el desarrollo de los diferentes programas.

7. Desarrollar estrategias de mejoramiento a los procesos de formación y capacitación tanto para estudiantes como para el cuerpo docente.
8. Ejecutar y dar seguimiento al desarrollo de los planes y programas académicos bajo criterios de calidad, pertinencia y cobertura para garantizar la formación integral del recurso humano.
9. Verificar permanentemente el desarrollo de los programas con fundamento en criterios de cobertura, pertinencia y calidad.
10. Diseñar y proponer la implementación de estrategias de mejoramiento a los procesos desarrollados por la sección académica.
11. Identificar las necesidades de capacitación permanente en los docentes de la academia y ejecutar programas de actualización profesional que aquellos requieran, promoviendo el desarrollo de encuentros y jornadas pedagógicas con los docentes, en aras de facilitar la actualización y el aprendizaje autónomo en ellos.
12. Verificar aspectos relacionados con rendimiento académico, deserción estudiantil y mortalidad académica, presentando informe de las actividades al final de cada curso y posibles acciones de mejoramiento.
13. Desarrollar el procedimiento de evaluación docente de acuerdo con los parámetros establecidos por la academia.
14. Realizar la evaluación a la gestión educativa de docentes, currículo, egresados, impacto de la capacitación institucional, satisfacción del cliente interno, externo y demás
15. autoevaluaciones que sean consideradas por la jefatura de la academia.

## **ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR**

**Objetivo:** Garantizar el cumplimiento de las etapas de la gestión curricular, a través del seguimiento y control de las actividades académicas que se llevan a cabo en el centro de Formación y Capacitación en Servicio Migratorio.

Funciones:

1. Diseñar la estructura curricular de los programas académicos que operacionaliza el Centro de Formación y Capacitación en Servicio Migratorio, teniendo en cuenta las necesidades educativas del Servicio Nacional de Migración.
2. Verificar y hacer seguimiento al desarrollo de los programas académicos de formación que se llevan a cabo en el centro de Formación y Capacitación en Servicio Migratorio.
3. Realizar la evaluación a la gestión educativa de docentes, currículo egresado impacto de la capacitación, satisfacción del cliente interno, externo y otras que sean consideradas.
4. Presentar los informes de la evaluación a la gestión educativa y proponer acciones de mejora de acuerdo a los resultados.
5. Organizar reuniones, jornadas y encuentros pedagógicos para el personal de docentes.
6. Llevar el registro de las actividades académicas diarias a través de los instrumentos e planeación y control académico al desarrollo curricular.
7. Elaborar e implementar planes de inducción para estudiantes y docentes.
8. Presentar propuestas de actualización de planes de estudio y contenidos programáticos de cada uno de los programas y asignaturas, ante el jefe de la Academia.
9. Establecer el perfil del docente de acuerdo a su especialidad.

10. Verificar y hacer seguimiento al desarrollo curricular a través de los instrumentos académicos de planeación y control diseñados para tal fin.
11. Realizar funciones que competen el ámbito de sus responsabilidades y que sean encomendadas por su superior jerárquico.

## **ÁREA DE EDUCACIÓN CONTINUA**

### **Objetivo**

Desarrollar programas de capacitación del recurso humano del Servicio Nacional de Migración, teniendo en cuenta el plan anual de capacitación y proyectos de mejoramiento institucional, en aras de la profesionalización y mejoramiento de las competencias.

### **Funciones**

1. Diseñar, sugerir mecanismos y fuentes de financiación que permitan la ejecución de programas de actualización permanente y de extensión en la academia.
2. Verificar permanentemente la ejecución del plan anual de educación teniendo en cuenta la misionalidad de la academia.
3. Operacionalizar el proceso capacitación para la comunidad académica.
4. Elaborar la programación académica para el personal de estudiantes de los cursos de educación continua, con base en los planes académicos de los programas.
5. Llevar el registro de las actividades académicas diarias a través de los instrumentos de planeación y control académico al desarrollo curricular (control diario de clases, guía cátedra o plan de trabajo académico, listados con firmas etc.).
6. Consolidar propuestas para la elaboración del plan institucional de capacitación acorde al seguimiento realizado.

7. Organizar, coordinar y evaluar los eventos de capacitación que se desarrollen en la Academia Migratoria.
8. Gestionar capacitaciones que permitan actualizar al personal de la institución.
9. Promover y sustentar la creación de cursos de capacitación que respondan a las necesidades actuales de la institución.
10. Promover acuerdos académicos con instituciones de educación superior en función de las necesidades educativas del Servicio Nacional de Migración.
11. Dar seguimiento a los convenios de cooperación académica interinstitucional.
12. Proponer y sustentar la creación de cursos de capacitación que respondan a las necesidades y que permitan actualizar al personal de la dirección.
13. Realizar funciones que competen al ámbito de sus responsabilidades y que sean encomendadas por su superior jerárquico.

## **2.2. Marco Filosófico- Antropológico**

## **2.3. Marco Teórico Referencial**

### **RETENCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA**

#### **El objetivo de enseñanza de este capítulo es:**

Analizar las formas de identificar y promover el desarrollo, además de recompensar el buen desempeño y potencial de las personas que colaboraron en una organización.

La retención y el desarrollo del personal de una empresa son parte de un mismo sub proceso. La retención y el desarrollo de una organización son dos elementos que interactúan íntimamente cuando las cosas funcionan de manera adecuada en esta. Sin embargo, la permanencia de las personas que colaboran con una institución no significa que sean explotadas todas las posibilidades de crecimiento que la misma pueda ofrecerle. Esto sucede de manera especial en el caso de las crisis recurrentes por las que hemos

atravesado en Latinoamérica, donde muchas personas deciden permanecer en trabajos poco enriquecedores, mal pagados y peor considerados, ante la escasez de ofertas de puestos de trabajo. Un caso contrario es el de algunas maquiladoras en el Norte del País que, aunque a pesar de ofrecer buenos sueldos y un trato respetuoso de sus empleados, en cierto periodo registran una fuerte rotación de personal motivada por la sobreoferta de trabajos.

Cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida de personal valioso, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención. Para ello, la institución o empresa debe contar con un diseño adecuado de su sistema de funcionamiento, a fin de permitir el crecimiento a través de políticas concretas que cristalicen en redes de ascenso, planes de carrera, capacitación permanente, etc.

## **EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

En términos generales, podemos decir que las personas dentro de una organización disponemos de las siguientes alternativas de desarrollo:

- 1- Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con una capacitación profunda o amplia sobre nuestros roles y funciones, a la vez que participando de manera definitiva en la toma de decisiones; lo anterior lleva consigo generalmente el uso de una mayor autoridad, acceso a más y mejor información sobre nuestro trabajo, departamento, y la organización en general, así como responsabilidad por determinado número de aspectos o por aspectos de un mayor impacto organizacional y mejor sueldo por los logros, que puede traducirse en compensaciones mediante bonos, reconocimiento, premios, etc.

- 2- Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea directa ascendente (ocupar el lugar del jefe), como ascendente a otras áreas (ocupar el lugar de algún par del jefe), o en línea horizontal (ocupar el lugar de pares de puestos actual).
- 3- Desarrollo como ente social (cultura, recreación, deporte, sindicalismo).
- 4- Desarrollo como persona, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal.

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

- 1- La capacitación básica de cada puesto comienza con la selección de las personas más idóneas para ocuparlos conforme al perfil de reclutamiento y selección.
- 2- En caso de que la persona provenga del exterior de la organización, deberá pasar por una inducción institucional.
- 3- Inmediatamente antes y después de que ocupe el puesto, la persona deberá pasar por un periodo de entrenamiento para el mismo, con el fin de dotarla del conocimiento y habilidades necesarias, para el desempeño de los roles que se esperan de ella en su nuevo cargo. El entrenamiento completa los tres campos básicos: técnicos, administrativo y humano.
- 4- Una vez preparada, la persona ocupa el puesto en cuestión.
- 5- A partir de ese momento y en un plazo no mayor a dos años la persona deberá participar en todos los eventos de la capacitación que le facilita convertirse en un experto de su propio puesto.
- 6- La evaluación del desempeño semestral ayuda a aclarar cuáles son las áreas en que la persona no está aún, satisfactoriamente, entrenada y contribuye a programar de nuevo su participación en cursos de capacitación que haya tomado con anterioridad o a programarla en otros nuevos.

- 7- De acuerdo con los planes de crecimiento y con las redes de ascenso de la organización previamente diseñado para el puesto y para la estructura en general, se invita a los interesados y a su jefe a participar en el diseño de sus planes de carrera, a fin de ayudarlo a lograr la preparación necesaria acorde con su potencial para ocupar otros puestos.
- 8- Los proyectos especiales de la organización pueden generar acciones temporales y específicas de capacitación. Si estas requieren ser permanentes, pasan a formar parte del plan básico de la capacitación para dicho puesto.
- 9- A lo largo de todo el proceso existen varios momentos de evaluación, los cuales son también oportunidades de obtener una actualización de la detección de necesidades de capacitación por lo contemplado en este modelo, el desarrollo comienza antes de contratar a la persona.

### **PROCESOS DE CAPACITACIÓN SEGÚN DONALD KIRKPATRIK**

El proceso de capacitación es de once (11) pasos.

- 1- Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas.
- 2- A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan, del programa (anual o semestral) y de los cursos de capacitación, determinando las conductas que requieren modificarse, así como las condiciones en que estas deberán manifestarse.
- 3- Los contenidos se derivan de los objetivos, por lo que deberán ser congruentes con estos. Por contenidos entendemos la temática plasmadas en guías didácticas, manuales del instructor, manuales de los participantes y otros materiales didácticos.

- 4- Los instructores podrán ser internos (empleados de la organización) o externos. Los internos deberán haber sido preparados para ellos y, de ser posible, tendrán que ser certificados. Los externos deberán ser evaluados estrictamente de acuerdo con los beneficios concretos que ofrezcan condicionando, preferentemente, su pago al cumplimiento de las promesas que establecieron.
- 5- Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen en cursos que no sean necesarios, lo cual ayudara a evitar gastos.
- 6- Los cursos se programarán, exclusivamente, en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desea satisfacer.
- 7- Cada tipo de entrenamiento se realizará en las instalaciones que sean más adecuadas para su éxito. Capacitar selectivamente en condiciones apropiadas es más eficaz que emprender una capacitación masiva que resulte improductiva.
- 8- Las ayudas audiovisuales son solo eso. Confiar la capacitación únicamente a estas deteriora el proceso. Lo importante es cómo facilitar el aprendizaje, no cómo enseñar.
- 9- La impartición debe regularse conforme transcurre. Esperar a su terminación para hacer los ajustes necesarios es permitir que un error persista.
- 10- Los resultados de la capacitación han de evaluarse conforme a una metodología clara, que nos ayude a corregir desviaciones e implementar mejoras. Es importante recordar que lo que no se mide no se mejora.
- 11- Como todo proceso, este requiere se auditorias para conocer su calidad.

## **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto. En ese instante, los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que hayan obtenido quienes se sometieron a las pruebas psicométricas o de habilidades y quienes hayan participado en las entrevistas, deben tomarse en cuenta como una detección de necesidades inicial para planear la capacitación del nuevo empleado.

## **ELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

Se eligen de acuerdo a la detección de necesidades, lo verdaderamente importante es decidir quién debe participar en los cursos de capacitación, cuidando que sean aquellos que realmente los necesiten. Existen tres estilos, en general, de programar a los participantes:

- 1- Invitar a todos los que ocupan un mismo puesto para que, de una vez, todos queden bien preparados; esto repercute en el aumento de costos, en la presencia de asistentes que acuden sin requerirlo y en la discusión de la productividad, cuando se retiren de sus puestos todos los ocupantes (en caso de que el curso se realice en el horario de trabajo).
- 2- Extender una invitación abierta para que asistan solamente aquellos que lo deseen, pudiendo quedar fuera del programa quienes tengan mayor necesidad de capacitación.
- 3- Invitar únicamente a quienes la detección de necesidades nos sirvió para identificarlos como solicitantes del servicio.

Las tres alternativas son válidas si bien lo importante es estar consciente de los beneficios y perjuicios que acarrea cada una de ellas.

Por lo común, en organizaciones donde se tiene poco seguimiento personal de los conocimientos y habilidades de cada empleado se adopta por la primera alterativa, pues

para ella no se requiere saber, particularmente, las necesidades de cada persona. Es válido utilizar esta alternativa cuando se trata de nuevos puestos, cambios considerables en sus funciones o cambios genéricos e importantes en aspectos relacionados con sus trabajos como la introducción de nuevos productos o servicios.

## **PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Se debe tomar en cuenta tres elementos fundamentales:

- 1- Que el programa sea acorde con los horarios, disposición y preferencias de los participantes.
- 2- Que vaya de acuerdo también con la manera como sus jefes organizan el trabajo y con la visión.
- 3- Que se realice en los momentos en que se presenten las mejores condiciones para aprender.

## **ELECCIÓN DE LOS INSTRUCTORES**

Es preferible lograr un equilibrio entre la visión profunda de la cultura, estilo y procesos internos que puedan tener los instructores desarrollados internamente y el enriquecimiento que las nuevas visiones y experiencias de instructores externos puedan ofrecerle.

## **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Es común que se desee evaluar la capacitación con tres-propósitos: 1) justificar la existencia del departamento; 2) decidir sobre la continuidad del programa, y 3) mejorar futuros programas de entrenamiento.

En México, no existe un modelo de evaluación de la capacitación verdaderamente confiable. Arias Galicia, no obstante, ha hecho importantes esfuerzos en esta materia; sin

embargo, su propuesta no ha logrado una aplicabilidad y aceptación significativas. La dificultad radica principalmente, en que los efectos de la capacitación no son separables de muchas otras acciones que se realizan, comúnmente, en las organizaciones. Por ejemplo, cuando una empresa inicia un programa de calidad total, con frecuencia acompaña los programas de entrenamiento con muchas otras acciones, como cambios en la maquinaria, modificaciones en los sistemas de trabajo, una nueva actitud en la alta dirección, un nuevo enfoque sobre la manera de observar los problemas y los procesos, etcétera. Como resultado de todos esos factores, las personas poseen por lo común más autoridad para actuar sobre su propio trabajo, desarrollan habilidades antes no manifestadas, la productividad aumenta, los costos disminuyen y la satisfacción por trabajar en esa compañía se incrementa. ¿Cuál es la aportación específica de la capacitación en ello? Esto es imposible de identificar.

Por lo general, se intentan esfuerzos aislados por evaluar el aprendizaje de los recién capacitados mediante exámenes "escritos de conocimiento", como se hacía en las escuelas de principios de siglo. En otros casos, se intenta observar si los resultados globales del negocio se modifican favorablemente, manteniendo poca conciencia de la importancia de otros factores como disponibilidad de recursos materiales, financieros y tecnológicos, para lograr que la capacitación produzca sus frutos. Lo menos frecuente es que un programa de capacitación se a capaz de transformar por sí solo a toda una organización.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Martín,2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las

organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Martín, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También, otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Martín, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (Queipo, 2002)

El desempeño laboral evalúa si una persona realiza un buen trabajo. Rendimiento en el trabajo, estudiado, académicamente, como parte de la psicología industrial y organizacional (la rama de la psicología que se ocupa del lugar de trabajo), también, forma parte de la gestión de recursos humanos. El rendimiento es un criterio importante para los resultados de la organización y el éxito. Se describe el desempeño del trabajo como una variable de nivel individual, o algo que una sola persona hace. Esto lo diferencia de las construcciones de mayor cobertura, tales como rendimiento de la organización o los resultados nacionales, que son las variables de nivel superior. (Campbell, 1990)

## **RASGOS QUE PREDICEN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Durante años, los psicólogos recurrían a la capacidad cognitiva, ya la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo. Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las “Cinco Grandes”, estas son las cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

- 1- **Extraversión:** el grado en que alguien es sociable y firme.
- 2- **Disponibilidad:** el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
- 3- **Seriedad:** es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
- 4- **Estabilidad emocional:** tranquilidad, entusiasta y seguro,(positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
- 5- **Apertura a la experiencia:** el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, se responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito.

Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajadores se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan “desempeño contextual”, también, conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización. Si se desea saber si se desempeñará bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no sólo el talento para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que en muchas ocasiones, se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Las empresas de servicios, para poder ofrecer una buena atención a sus clientes, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **1- Satisfacción del trabajo:**

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis, 1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

## **2- Autoestima:**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiarnos los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

## **3- Trabajo en equipo:**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **4- Capacitación del trabajador:**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992) “Es un proceso de formación implementado por el área de Recursos Humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” Según (Nash, 1989), “los programas de capacitación produce resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de los” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

#### **Liderazgo y Relaciones Jefe-Colaborador**

El objetivo de enseñanza de este capítulo es: analizar la función de los líderes en las organizaciones, dependiendo del estilo de liderazgo adoptado y su relación con la filosofía de una organización y el desempeño de su equipo.

#### **RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que estas son lo que su gente. Se habla con frecuencia de que son las personas de calidad que hacen cosas de calidad y no las cosas de calidad las que generan personas de calidad. Desde hace cientos de años se dice que nadie da lo que no tiene, entonces ¿Cómo podrá existir una organización de alta productividad, con gran calidad en sus productos y servicios y desempeño de alto rendimiento, si su gente no es así?

Pero en el interior, de una organización la idea vigente consiste en que la gente es lo que son sus jefes. Los líderes formales e informales de la organización son los que crean y restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones

ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. Los líderes formales son quienes permiten el avance del grupo en la línea inclusión-control-apertura, y son ellos quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo.

Una organización refleja en su actuar cotidiano, aunque no de manera inmediata, como es el estilo de liderazgo que prevalece en ella. La sociedad de independencia que muchos autores anticipan para el futuro requeriría de líderes que sean suficientes competentes para conducirla a través de los retos venideros. Dos consultores de la universidad de Pennsylvania, Turner y Mckssik(1994), a partir del análisis que han hecho de las demandas que se establecen actualmente sobre los líderes en el interior de las organizaciones, externan sus conclusiones:

Los retos de un líder son los siguientes:

- 1- Comprenderse así mismo
- 2- Usar su poder e influencia en forma apropiada
- 3- Desarrollar las habilidades de un coach (entrenador)
- 4- Darle poder al equipo
- 5- Impulsar la innovación y la creatividad.

### **¿QUÉ ES UN LÍDER?**

No existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder; sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores, si bien no todos los líderes son seguidos por multitudes presas del entusiasmo. Por ejemplo, en el exterior de las organizaciones se espera de que quienes la dirigen actúen como verdaderos

dirigentes; pero, a veces, el alto directivo o el funcionario es, por ese simple hecho un líder, puesto que tienen seguidores que acatan sus decisiones más bien motivados por el temor o el interés de obtener algún beneficio personal, que por el logro de una visión o un objetivo común.

Los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas, si bien nunca se encuentran tipos puros de ellos. Es decir, el líder, como cualquiera persona, varía su comportamiento; así, en algunas cuestiones, mantiene una actuación más centrada en principios; en otras, más orientada hacia la persona; en una más; es muy abierto o comprensivo; mientras que en otros momentos se muestra cerrado o irracional.

En los siguientes apartados comentaremos, brevemente, algunas de las aproximaciones al estudio del liderazgo que están vigentes en las organizaciones Mexicanas.

### **EL LÍDER AUTOCRÁTICO**

Cabría suponer que el líder autocrático, están desprestigiado, socialmente, ya ha pasado la historia. Sin embargo, como comentamos con autoridad, en la práctica de estilo aún se encuentra ampliamente difundido en nuestra cultura. El líder autocrático se caracteriza por ser el que toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de las características comunes son:

- 1- Él debe tomar, personalmente, las decisiones más importantes.
- 2- Su punto de vista siempre debe prevalecer por encima de las demás personas.
- 3- Debe tener un conocimiento profundo del movimiento general de la organización, confiando únicamente en su propia competencia.
- 4- No permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores.
- 5- Aparenta poseer fortaleza moral.

### **EL LÍDER CARISMÁTICO**

Un líder carismático es aquel que atrae, emocionalmente, a sus seguidores. Mucho se especuló, durante la primera mitad del siglo XX, acerca de la convivencia de que un verdadero líder compartiera estas características. Con frecuencia, el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores; sin embargo, cuando estos no suceden sus propios temores les resulta desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva actuar en forma autoritaria.

El carismático, a veces también, chantajea, como forma de mantener el control de grupo. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de su gente. Igualmente, es una persona poco abierta, a expensas de lo que algunos psicólogos denominan la máscara, es decir el fingimiento. En ocasiones, se le pueden escuchar frases tan sensatas como: el mejor minuto del día es el que invierto en mi personal. Solo que ese minuto es para admirarse así mismo a través de los ojos de sus seguidores afortunadamente, este estilo de liderazgo está cada vez más descredito.

### **EL LÍDER SITUACIONAL**

El liderazgo situacional plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirve para todas las ocasiones ni para todas las personas. Alguno de sus seguidores tienen una mayor madures organizacional, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos; mientras que quienes aún pueden ser considerados como inmaduros demandaran un comportamiento diferente en su dirigente de aquí que se le denomine liderazgo situacional. De acuerdo con esta teoría, una de la más difundida en nuestro país, el líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea, y otra hacia la relación.

- **Conducta de tarea:**

Es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer, y cuándo, cómo y dónde se debe llevar a cabo los trabajos.

- **Conducta de Relación:**

Es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo socioemocional, “Ayuda Psicológica” y facilitando las conductas.

## **EL LÍDER PARTICIPATIVO**

Un enfoque de liderazgo participativo es el propuesto por Kouzes, J. y Posner, B. (1993), quienes sugieren las siguientes cinco (5) habilidades, como propia de este tipo de líderes:

- 1- El reto en el proceso lo que implica buscar oportunidades, o experimentar y asumir riesgos.
- 2- Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros.
- 3- Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
- 4- Moderar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.
- 5- Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

## **EL LÍDER RELACIONAL**

Para Crosby (1990), uno de los teóricos más importantes de la calidad, el líder ideal es más bien de tipo relacional, ya que los principios que deben orientar su actuación son:

- 1- Alto enfoque a las relaciones.
- 2- Busca incesante por construir la calidad de su organización.
- 3- Cuidado especial de la finanza de la misma.

Así mismo, prevé que el líder deberá poseer las siguientes características:

- Estar dispuesto aprender.
- Ser ético.
- Mostrar disponibilidad.
- Ser decidido.
- Ser enérgicos.
- Ser confiable.
- Ser sensato.
- Ser modesto.
- Ser apasionado.
- Ser agradable.

### **EL LÍDER POR ASESORÍA**

A partir de las décadas de 1990, los teóricos de liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades de liderazgo por asesoría son:

- 1- Habilidad de contacto y empatía.
- 2- Habilidad para aconsejar.
- 3- Habilidad para impulsar a otros.
- 4- Habilidad como formador.
- 5- Habilidad para confrontar y retar.

Para desarrollar cada una de estas habilidades es conveniente que el líder modifique ligeramente su actuación en la organización. Así, para adquirir la habilidad de contacto y empatía, todo líder debe: iniciar contacto con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; hacer que quienes se aproximen a ellos se sientan bien recibidos; demostrar respeto por los demás; escuchar con interés los puntos de vista con los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía. Cuentarse en los problemas y en los temas, más que en las motivaciones, actitudes o intención de los demás.

### **EL LÍDER COMPLETIVO**

Un enfoque, altamente, novedoso en el liderazgo completivo. Según este, la tensión no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo en la cual interactúa el líder. De hecho, el quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades. Esto, que parece simple requiere de una alta autoestima para poder llevarlo a cabo. No es sencillo que el líder se resigne a dejar de actuar como tal a los ojos de sus colaboradores. Sin embargo este es la aproximación para promover el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran un grupo de trabajo.

### **LA PIRÁMIDE DE MASLOW, APLICADA AL TRABAJO**

En la base de la célebre pirámide de Abram Maslow, están las **necesidades fisiológicas de supervivencia**: motivados a la gente en este nivel de la pirámide cubriendo sus necesidades:

- Cuando le damos al personal un salario digno, competitivo con respecto al mercado.
- Transporte, si es necesario, de acuerdo a la distancia del lugar de trabajo.

- Servicio de comedor donde puedan calentar su comida, o de restaurante.
- Instalaciones adecuadas con herramientas que le permitan hacer su trabajo.
- Cuando le pagamos todas las prestaciones que la ley exige.
- Cuando le damos una descripción del puesto para saber en qué consiste sus tareas.
- Cuando le brindamos un buen sistema de comunicación que nos permita saber dónde están.
- Cuando se le dan instrucciones claras para saber que se espera de ellos.

Motivamos a la gente en el segundo nivel de la pirámide de Maslow, que son las **necesidades de seguridad**, cuando:

- Brindamos estabilidad laboral, que la persona pueda sentirse seguro en el puesto.
- Seguridad de instalaciones cómodas, resistentes.
- Hay extintores en su área de trabajo y proporcionamos todas las medidas de prevención de accidentes.
- Adiestramiento a la gente en el trabajo seguro, en la modalidad en que implique menos riesgos.
- Cuando se cumplen con las leyes de higiene y ergonomía que impiden que las personas desarrollen procedimientos o enfermedades laborales, que disminuyen los riesgos de salud ocupacional o que se respeta la salud ocupacional.
- Las personas no se sienten amenazadas en su integridad por trabajar en una determinada empresa.

Se motivan a las personas en el siguiente nivel de la pirámide de Maslow, las **necesidades sociales o de pertenencia** cuando:

- Se les da a los trabajadores uniformes que les hace sentir parte de algo.
- Se hacen reuniones y convivios en los que se fomenta el sentido de pertenencia.

- Cuando la empresa tiene prestigio y se deriva un orgullo de trabajar en ella por la imagen que representa en la comunidad.

Se motiva a las personas en la siguiente **etapa de estatus**, cuando se cubren las necesidades de:

- Reconocimiento de los estudios que tiene alguien en base al salario que reciben.
- Darle los ascensos de categoría, de acuerdo a los estudios que las personas vayan adquiriendo.
- Todas las señales que son signos de reconocimiento para el trabajador, como podría ser un estacionamiento propio, oficina de cierto tamaño, secretaria, teléfono directo, no marcar a la hora de la entrada; es decir, todo lo que sea signos que lo distingan como una categoría superior.
- Reconocimiento de los talentos y aptitudes que tengan las personas en el desempeño de su labor.

Se reconocen a las personas en el último nivel, **el de autorrealización** cuando:

- Las personas tienen la oportunidad de expresar sus emociones, sus sentimientos, y sus opiniones.
- Se toman en cuenta sus sugerencias y se les permite aportar al en la toma de decisiones.
- Hay un liderazgo compartido en el que se permite a todos, en cierta medida, tomar las riendas de su propio trabajo.
- Las personas sienten que su trabajo les produce satisfacciones personales, enriquecimiento en su vida intelectual, emocional, personal, éxito social, desarrollo y en suma en lo que se

Conoce como la realización personal; que a través de haberlo realizado, influye en todas las otras esferas de su vida: familiar, social, profesional, personal, comunitario y demás. Es esta sensación de que al trabajar en lo que hago me hace sentir una persona útil, importante, capaz y con mucha capacidad de crecimiento interior.

## **MOTIVACIÓN**

EL objetivo de enseñanza de este capítulo es describir la circunstancia más propicia para mantener una motivación alta entre los miembros de una organización y así contribuir eficazmente al logro de los objetivos de la misma.

Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto la motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por esta. También, tiene una estrecha vinculación con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima.

## **TEORÍAS MOTIVACIONALES MÁS COMUNES**

El tema de la motivación ha preocupado a lo largo del tiempo a muchos pensadores psicológicos y hombres de negocios. Muchas son las aproximaciones que se hacen al tema. Desde la perspectiva psicológica, Freud consideraba que los seres humanos estamos regidos por dos principios: el del placer y el de la realidad; pensaba que eran estos los que guiaban el comportamiento humano, de tal manera, que absolutamente todo lo que emprendemos está gobernado por uno y otros principios. "Así como el Yo sometido al principio del placer no puede hacer más que desear, laborar por la adquisición del placer y eludir toda sensación de desagrado o falta de placer, el Yo regido por el principio de la realidad no necesita más que tender a lo útil y prevenirse contra todo daño posible.

## DONDE SE ORIGINA LA MOTIVACIÓN

La mayoría de los psicólogos coinciden que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros, en tanto que grupo. Las instituciones y las empresas pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, aunque deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de motivación.

Nuttin considera que la motivación aparece en el ser humano a partir de las relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento con los otros individuos; así mismo como, cumple una función específica en nuestro contacto con ellos. Si bien esto es cierto podemos profundizar un poco más de lo que es la motivación a partir del análisis existencial.

Por ejemplo, Viktor Frankl, mientras se encontraba recluido en uno de los campos de concentración de los nazis, descubrió que la persona podía ser despojada de toda clase de posiciones, a excepción de una cosa, la última de las libertades humanas: la de escoger la actitud personal con la que vivirá cualquier tipo de circunstancia, la de elegir su propia manera de vivirla, de hecho el tipo de persona en que se convertía el prisionero era el resultado de una decisión interna y no solo el resultado de las influencias del campo de concentración.

## TREINTA (30) FORMAS DE MOTIVACIÓN DE LA GERENCIA DE ALTO DESEMPEÑO

A lo largo de tres décadas de experiencia he podido compilar treinta formas de motivación.

- Reforzamiento Positivo ( R+)
- Visitas a los centros de trabajo
- Equipos deportivos
- Becas para colaboradores
- Promoción desde adentro
- Participación en comités de mejoramiento continuo
- Seminarios y capacitaciones
- Seguros de vida
- Seguros médicos
- Bolsa de comida
- Charlas de mejoramiento personal
- Pines, Certificados de Antigüedad
- Escogencia del empleado del mes
- Bonos de puntualidad
- Concursos de creatividad
- Convivios y Paseos
- Uniformes
- Celebración del día de la madre/padre/secretaria/jefe
- Chequeos médicos por cuenta de la empresa
- Comedor bien equipado
- Certificados para descuentos en tiendas
- Bonos de productividad
- Ayuda para estudios (Técnicos, universitarios)
- Curso de inglés
- Préstamos blandos

- Actividades culturales (conjunto típico, etc.)
- Fiesta de Navidad
- Becas para hijos/ as de colaboradores/as
- Uniformes y útiles escolares para hijos/ hijas/de empleado

## **2.4. Marco Conceptual**

Para facilitar la comprensión de los términos usados en el estudio se definen a continuación algunos términos utilizados tales como:

- **Capacitación :**

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

- **Desempeño laboral:**

El individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

- **Hipótesis:**

Una Hipótesis es aquella explicación previa que busca convertirse en conclusión a un determinado asunto. Las hipótesis pueden contener información relevante, digna de estudio por los que buscan resolver una situación, son clave fundamental para una investigación o análisis, ya que a partir de ellas pueden surgir nuevas teorías y respuestas

al objetivo en cuestión, las hipótesis que puedan surgir de un suceso cualquiera pueden ser verdaderas o falsas, dependiendo del contexto en las que se usen, las hipótesis pueden representar una herramienta para un veredicto.

- **Variable:**

Una Variable es un objeto con cierta identidad, pero el medio que lo rodea lo obliga a variar en torno a las condiciones que se presentan. Una de las aplicaciones que más se le da al término es en la matemática, ya que, cuando se nos presenta una ecuación, es con el fin de darle un valor fijo y exacto a una o más variables, esta condición, permiten que la resolución de problemas sea más sencillos. Las ecuaciones son las vías más sencillas de operar matemáticamente situaciones complejas, en las que se deben determinar cantidades exactas para valores precisos. Las variables son por lo general, las respuestas que se le dan a los problemas.

- **Personal :**

Conjunto de personas que tienen asignado un trabajo en un mismo sitio

- **Importancia:**

Valor o interés que para una persona presenta una situación, una cosa u otra persona.

- **Trabajo:**

Actividad desarrollada de forma habitual por una persona, en especial la que se realiza a cambio de dinero

- **Institución:**

Organismo instituido para desempeñar funciones de interés social, particularmente, de enseñanza, sanidad o beneficencia.

Organismo instituido para gobernar o desempeñar una función fundamental en un estado, nación o sociedad

- **Crecimiento personal:**

El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

- **Lideres:**

Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

- **Satisfacción laboral:**

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, el trabajo tiene la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrecen un cierto grado de desafío para el interés). Que los empleados son bien recompensados a través de sus sueldos y salarios de acuerdo a las expectativas de cada uno. Que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo que mejora su rendimiento.

- **Metas:**

Las metas pueden definirse como pequeños objetivos que el individuo se plantea para lograr llegar a un objetivo final es por esto que, aunque estos dos términos, objetivos y metas, sean utilizados como expresiones similares, tienen una diferencia fundamental y

es que las metas se encuentran planteadas con un final, mientras que los objetivos son propósitos que se ambicionan alcanzar.

Las metas se originan de la necesidad de lograr algo, es la necesidad de satisfacer un anhelo, el punto de partida de una meta. Cuando un individuo o grupo de individuos tienen una necesidad, de inmediato comienzan a establecer objetivos, posteriormente se establecen las metas y es a partir de éstas, que surgirán los pasos a seguir que permitirán la motivación de quienes lo realizarán.

- **Investigación:**

Varios diccionarios exponen la palabra como la acción y el efecto de investigar o el hecho de investigar; e investigar es estudiar y buscar información sobre un tema determinado, además de tratar de conocer algo a partir de la examinación de ciertos detalles. Ahora bien investigación puede definirse como aquel proceso metódico, sistematizado, objetivo y ordenado, que tiene como finalidad responder ciertas preguntas, teorías, suposiciones, conjeturas y/o hipótesis que se presentan en un momento dado sobre un tema determinado, la investigación además permite la adquisición de conocimientos e información sobre un tema o asunto que se desconoce. Seguidamente una investigación es una acción ordenada destinada o encaminada a obtener o adquirir, por medio de una observación y experimentación, nuevos conocimientos sobre diferentes campos de la tecnología y de la ciencia.

- **Diagnóstico:**

La palabra diagnóstico proviene del griego “diagnostikós” con el prefijo “diag” que significa “a través”, y “gnosis”, indica “conocimiento” o “apto para conocer”, el sufijo “tico” que significa “relativo a”. El diagnóstico es el entorno de la medicina que está relacionada a la diagnosis que habla de la determinación o identificación de una

enfermedad mediante el examen de los síntomas que presenta, pero esto hace mención a diagnosticar, que es cuando solicita los datos para poderlos estudiarlos e interpretarlos.

- **Objetivos:**

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste. En otras palabras, ser capaz de describir los resultados específicos que, si se consiguen, le hará asumir que el objetivo también se ha conseguido. Por ejemplo, si una persona quiere una casa propia en un futuro, primero se establece como metas, estudiar o formarse como profesional, trabajar, conseguir el dinero y la hipoteca, entre otros.

- **Percepción:**

Entonces este vocablo significa la acción y efecto de capturar las cosas por completo, es decir, se refiere a la consecuencia de percibir algo, mediante los sentidos de la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto. Por eso se dice que es una sensación que se experimenta en el interior de cada quien, pero es absorbida por información proveniente del exterior o de nuestro entorno.

- **Conocimiento:**

El conocimiento es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación.

En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

- **Aprendizaje:**

El Aprendizaje es la adquisición de nuevas conductas de un ser vivo a partir de experiencias previas, con el fin de conseguir una mejor adaptación al medio físico y social en el que se desenvuelve. Algunos lo conciben como un cambio relativamente permanente de la conducta, que tiene lugar como resultado de la práctica. Lo que se aprende es conservado por el organismo en forma más o menos permanente y está disponible para entrar en acción cuando la ocasión la requiera. El hombre desde que nace lleva a cabo de principio a fin procesos aprendidos. La acción del medio, de las personas que le rodean, va modelando sus actividades en un sentido adaptativo. Sin bien el influjo externo es poderoso e imprescindible, no menos importancia poseen las capacidades del propio individuo, que es en definitiva quien aprende.

- **Compromiso:**

El vocablo compromiso deriva del latín “compromissum”, el diccionario de la real academia describe esta palabra como la “obligación contraída” y “palabra dada”. De allí empieza el significado de “promesa de matrimonio”, pero por otro lado se usa el sentido de “dificultad, embarazo, empeño”. Esta palabra se utiliza cuando una persona está comprometido(a) con algo y cumple con sus responsabilidades, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido solicitado. De esta manera puede, proyectar y evolucionar de una manera apropiada para lograr sacar adelante una idea, una familia, sus estudios, el trabajo entre otros.

- **Deberes:**

La palabra deber proviene del latín “dehibere”, y su significado es simple “obligación”, de acuerdo a esto el término deber es aplicado para identificar a aquellas acciones que nos corresponde cumplir.

- **Departamento:**

Cada una de las partes en que se divide un espacio cualquiera, como un edificio, un territorio, una caja, un almacén, una oficina.

- **Calidad de vida:**

Hace referencia a la cualidad o a la calidad de llevar una buena vida, teniendo en cuenta una variedad de propiedades de actos, acciones, cosa o productos que permiten de alguna manera representativa de un igual, mejor o peor condición al resto de las demás formas de vida de las diferentes especies. Esta condición encierra muchos aspectos de calidad de vida como lo económico, lo social, lo político, la salud y de índole natural, donde el bienestar físico, el bienestar material, el bienestar social, el desarrollo personal y el bienestar emocional en conjunto, juegan un papel muy importante en la vida de un ser humano, donde que para el buen vivir o el tener una buena calidad de vida es indispensable evaluar la salud y la seguridad de la misma, ya que es muy importante poder saberse atendido cuando se está enfermo, como pudiendo con ingresos estables garantizar el poder tener una vivienda o pertenencias personales y de recreación, como ropa, calzado, paseos, estudios, concretando así una relación interpersonal con los demás, gente de trabajo, familia amigos, parejas, llegando a ser una persona productiva.

- **Bienestar:**

Estado del que está bien, sin padecimiento, con salud, energía.

- **Herramienta:**

Es aquel elemento elaborado con el fin de realizar de manera más sencilla pero a la vez completa una determinada tarea o labor, que requiere de aplicación correcta.

- **Población:**

La población es un conjunto de individuos que viven en un preciso lugar, inclusive en el planeta en general, esto se refiere a los espacios y de una localidad u otra división política, a la acción y las consecuencias de poblar.

- **Eficiencia:**

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender las todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

- **Eficacia:**

El diccionario de la real academia española define la palabra eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por lo tanto se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

- **Motivación:**

La motivación alude a la precisión así como el señalamiento o intensidad que se revela en un sujeto cuando lleva a cabo una acción, pero siempre manteniendo una conducta

firme hasta que logre cumplir con todos los objetivos planteados para así poder crear o aumentando con ello el impulso necesario para que se ponga en obra ese medio, esa acción o bien para que deje de hacerlo.

- **Vanguardia:**

Vanguardia, muy a pesar del uso que le da la sociedad se trata de un término militar el cual se usa para denotar la primera fila de un pelotón, la cual es la que comienza a hacer frente al pelotón enemigo. Pero como ya se indicó, la aplicación social es completamente diferente a la empleada en el campo militar. La vanguardia sirve para hacer referencia a una novedad que en la palestra de los acontecimientos del campo en el que se aplique, represente importancia, lujo, versatilidad y funcionabilidad.

- **Empleado:**

Función desempeñada, habitualmente, por una persona en una empresa o en una institución a cambio de un salario.

- **Empleador:**

Es la parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

¿Qué temas específicos son necesarios desarrollar para capacitar a la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá para mejorar el desempeño laboral?

¿Cuáles son las competencias profesionales requeridas para impartir capacitación en la Academia Migratoria para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá?

¿Qué funciones cumplirán los funcionarios de la Academia Migratoria para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá?

### **3.2 Procedimiento metodológico**

Sí es importante la capacitación del personal de la Academia Migratoria para mejorar desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **Hipótesis nula**

No es importante la capacitación del personal de la Academia Migratoria para mejorar desempeño laboral del Servicio Nacional de Migración de panamá.

### **3.3. Tipo de Investigación**

¿La importancia de capacitación del personal de la Academia Migratoria para mejorar desempeño laboral en el Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **3.4. Población y Muestra**

Quince (15) funcionarios hombres y mujeres de un rango de 26 a 56 años de edad, conformados por la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

### **3.5. Diseño de Muestreo**

Quince funcionarios hombres y mujeres de un rango de 26 a 56 años de edad, conformados por la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá. La población constituye de quince (15) funcionarios donde se le va a realizar la encuesta tipo cuestionario al personal completo en relación a la importancia de capacitación para mejorar el desempeño laboral del Servicio Nacional de migración de Panamá, específicamente en la Academia Migratoria.

### **3.6. Marco Muestra**

La población constituye a quince (15) funcionarios, donde nos muestra que el marco Muestral está constituido por los quince funcionarios que conforman parte de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

<b>Servicio Nacional Migración de Panamá</b>	<b>Muestra (Unidades Estadísticas)</b>
Academia Migratoria	15
<b>Total</b>	15

### **3.7. Tamaño de la Muestra**

Debido que nuestra investigación es cualitativa la presente muestra es de un tamaño proporcional a nuestra población.

<b>Muestra</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Porcentaje</b>
Población o universo	15	100%
Marco Muestral	15	100%

#### **3.7.1. Estimadores para la proporción**

Nuestra población consta de quince (15) funcionarios que conforman parte de la Academia migratoria.

#### **3.7.2. Estimadores para la media**

Nuestra investigación no cuenta con media, debido a que se va a entrevistar a toda la población.

### **3.7.3. Técnicas de Afijación proporcional**

Nuestra proporción está compuesta por el 100% de la población.

## **3.8 Método de selección**

### **3.8.1. Unidades seleccionadas**

El método de selección es no probabilístico y fue escogido por muestreo consecutivo con el fin de entrevistar a toda la población que pertenece a la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración, para conocer la importancia de capacitación que requiere el personal y puedan mejorar su desempeño laboral.

### **3.8.2 Fuentes de información**

#### **3.8.3 La fuente primaria de información**

**Formación Ejecutiva - Diario Financiero:** Estudios sobre capacitación y motivación dentro de la empresa.

**Sitio web:** <http://www.formacionejecutivadf.cl>

#### **3.8.4 La fuente secundaria de información**

**Libros:** Capacitación y desarrollo de personal (**Alfonso Siliceo**)

Capacitación y desarrollo de personal (**GRADOS ESPINOSA, JAIME A.**)

Diagnóstico de las necesidades de Capacitación y Aprendizaje (**Reza, Jesús**)

#### **3.8.5. La fuente terciaria**

## **3.9. Técnica de recolección de datos**

### 3.10. Diseño del Instrumento

El diseño del instrumento es tipo Encuesta.

### 3.11. Descripción del instrumento

Como encuesta se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. La encuesta, en este sentido, es preparada por un investigador que determina cuáles son los métodos más pertinentes para otorgarle rigurosidad y confiabilidad, de modo que los datos obtenidos sean representativos de la población estudiada. Los resultados, por su parte, se extraen siguiendo procedimientos matemáticos de medición estadística.

**Título:** Importancia de capacitación del personal de la Academia Migratoria para mejorar el desempeño laboral en el Servicio Nacional de Migración de Panamá.

**Objetivo:** Determinar la importancia de la capacitación del personal para mejorar el desempeño laboral de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá.

#### 3.11.1. La primera parte del instrumento

La entrevista va dirigida a los funcionarios de la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración, con un rango de 26 años a los 56 años de edad, doce (12) hombres y tres (3) mujeres.

I. CARACTERISTICAS GENERALES					
SEXO	GRADO DE ESCOLARIDAD	AREA DE TRABAJO	SECCION DEPARTAMENTO	CARGO QUE OCUPA	ANTIGÜEDAD LABORAL

#### 3.11.2. La segunda parte del instrumento

### II. ASPECTOS DE CAPACITACIÓN

1. ¿Ha recibido usted alguna capacitación?    Sí             No

2. ¿Qué temas recibió en sus últimas capacitaciones?

---

---

---

---

3. Marque el tiempo en que usted recibió su última capacitación:

Meses (1 a 6)  Meses (7 a 12)  Años (1 a 2)  Años (2 a 4)  más de 4 años   
 Nunca

4. ¿Cómo evalúa usted la última capacitación?

Deficiente  Regular  Buena  Excelente

5. ¿Cuánto tiempo duró la última capacitación?

Un día /8 horas   cinco días/40 horas  
Dos días/16 horas   Diez días/80 horas

6. ¿Qué entidad proporcionó la capacitación o qué departamento?

---

---

---

7. ¿Considera que la capacitación brindada le sirvió para fortalecer su desempeño laboral?

Sí  No

8. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

Sí  No

9. ¿Considera usted que recibir capacitaciones fuera de la institución con temas relacionados a su puesto laboral aumenta su motivación en el desempeño de este?

Sí  No

10. ¿La institución le proporciona actualización profesional?

Sí  No

En caso de que la respuesta sea afirmativa

¿Cada cuánto tiempo?

---

---

---

11. Se han proporcionado capacitaciones de liderazgo en la institución en que labora?

¿Hace cuánto tiempo?

Sí  No

---

---

---

12. ¿Cree usted que es necesario realizar capacitaciones con la temática de relaciones interpersonales? ¿por qué?

Sí  No

---

---

---

13. ¿Conoce usted que es comunicación asertiva?

Sí  No

14. ¿Sabe cuáles son los tipos de liderazgo?

Sí  No

---

---

---

15. ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitación para mejorar el rendimiento de su cargo, fuera del horario laboral?

Sí       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son los temas o especialidades, que considera usted, deber ser capacitado su personal bajo su jurisdicción, por orden de prioridades?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Observaciones o sugerencias:

---

---

---

**3.12. Validez y confiabilidad**

Para Sabino (1986), para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los requisitos básicos: confiabilidad y validez; entendiendo eso, es válido y confiable, nuestro estudio de investigación, debido a que la

estructura de la encuesta se encuentra relacionada con racionalidad y categorías del estudio de investigación.

### **3.12.1. Validación**

Lo expresado anteriormente define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para la cual fueron construidos, se realizara mediante el método de “Juicios de Expertos”.

Para este procedimiento se selecciona un grupo de tres expertos, sobre la base de los siguientes requisitos:

- Que sea docente investigador y que conozca de la elaboración de instrumento de investigación.
- A los expertos se les suministrara una hoja de validación donde se determinara: la correspondencia de objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrito, los expertos consideran la existencia de una estrecha relación entre los objetivos del estudio y los ítems constituidos de los instrumentos de recopilación de la información, así mismo emitirán resultados similares tanto para la calidad técnica, como para la adecuación del lenguaje de los reactivos.

### **3.12.2. Confiabilidad**

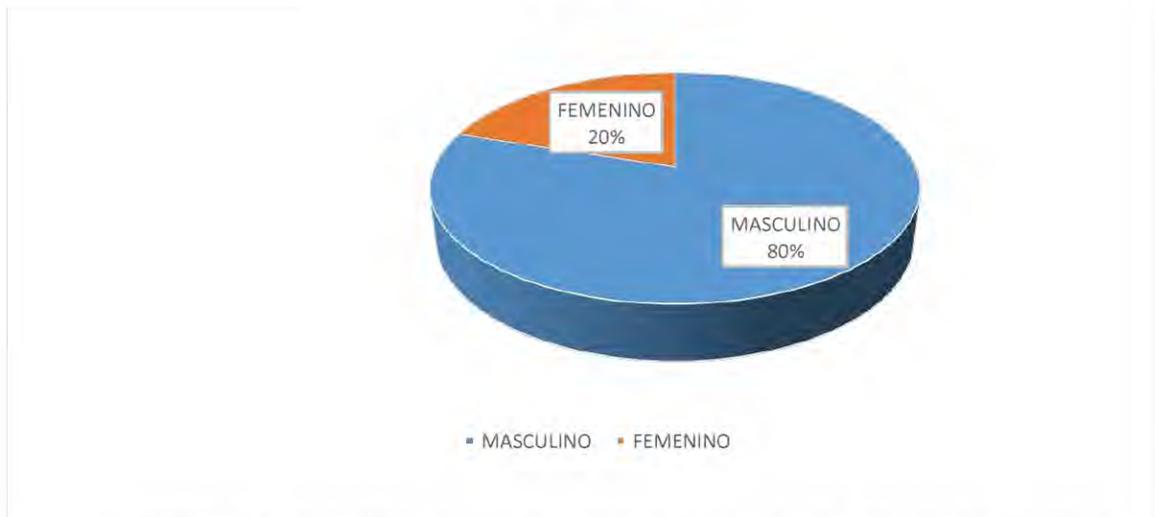
Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, es decir, la consistencia interior de estos y sus capacidades para discriminar en forma constante entre un valor y otro, se selecciona entre los distintos métodos existentes con respecto a su investigación.

#### 4.1. Presentación de resultados

#### 4.2 Análisis Estadísticos de los resultados

### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

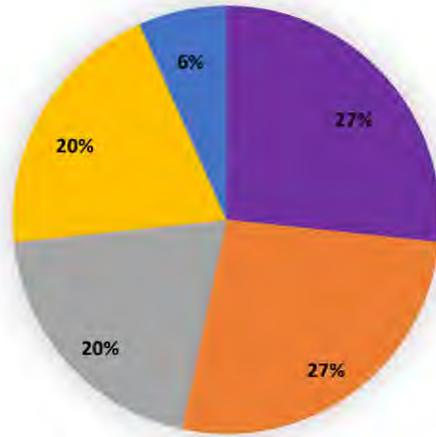
#### 1. GENERO:



**Observación:** En relación a género el estudio de investigaciones aplicado en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración; el grafico indica mayor prevalencia masculino con un rango de 80%, mientras que el 20% de la población son femenino.

MASCULINO	12
FEMENINO	3

#### 2. EDAD:

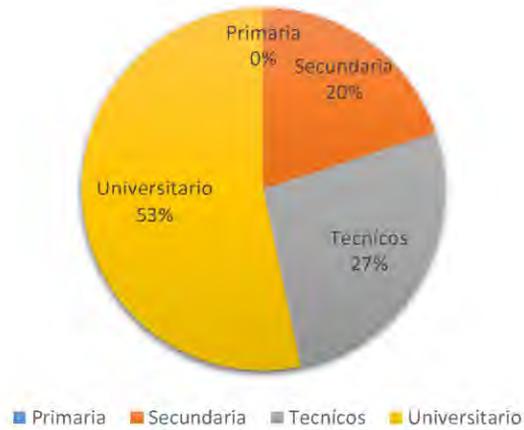


■ 26 a 30 ■ 30 a 35 ■ 35 a 40 ■ 40 a 55 ■ 56 o mas

**Observación:** La encuesta se aplicó a una población entre un rango de 26 a 56 años de edad, que conforman parte de la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración de Panamá, mostrando valores bastantes relativos de edad entre los 26 a 30 años, 30 a 35 años, de 35 a 40 años, 41 a 55 años y un funcionario entre los 56 años de edad.

26 a 30	<b>4</b>
30 a 35	<b>4</b>
35 a 40	<b>3</b>
41 a 55	<b>3</b>
56 o más	<b>1</b>

### 3. GRADO DE ESCOLARIDAD:



**Observación:** los resultados del estudio indican que el 53 % de la población que labora en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración, cuentan con estudios universitarios, mientras que un 27% muestran tener un técnico; sin embargo 20% de la población señalan tener estudios hasta la secundaria. Esto nos señala que nuestra población se encuentra a la vanguardia en superación, aspecto profesional.

Primario	<b>0</b>
Secundario	<b>3</b>
Técnico	<b>4</b>
Universidad	<b>8</b>

### 4. ÁREA DE TRABAJO:



**Observación:** Los resultados arrojan un 100 % en el área administrativa y un 0% operativa, esto nos muestra que todos los funcionarios que se encuentran laborando actualmente en la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración; cuentan con un horario flexible, administrativo y no realizan trabajos en área operativa hasta el momento.

Administrativa	<b>15</b>
Operativa	0

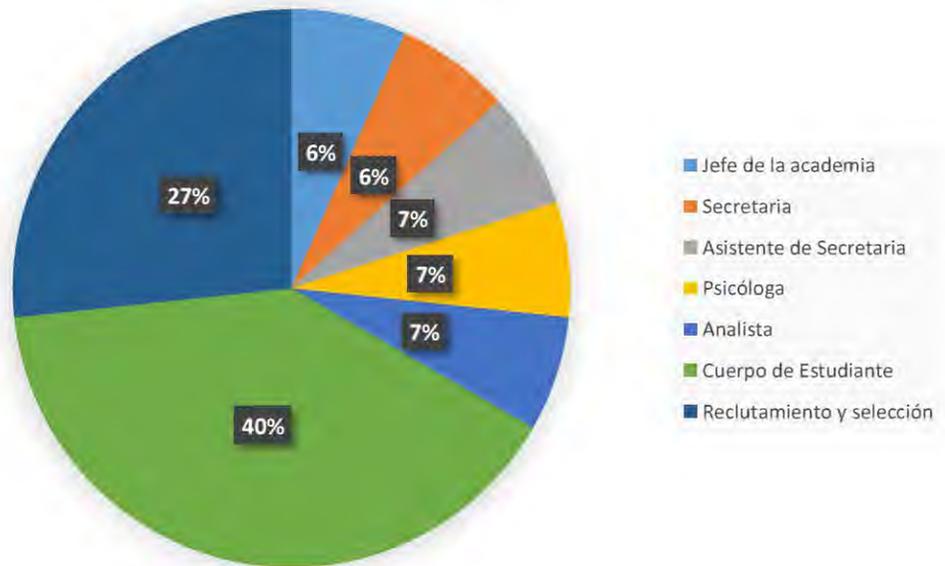
#### 5. SECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD DONDE LABORA:



**Observación:** El total de la muestra es 100%, el estudio de investigación fue realizado únicamente en la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración de Panamá, debido a que con los resultados del estudio; se pretende extender a otras áreas que conforman parte del Servicio Nacional de Migración.

Academia Migratoria	<b>15</b>
---------------------	-----------

### 6. CARGO QUE DESEMPEÑA:



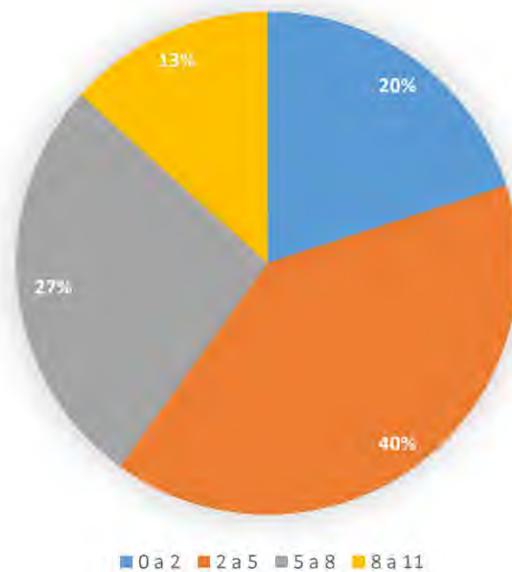
Jefe de la academia	<b>1</b>
Secretaria	<b>1</b>
Asistente de Secretaria	<b>1</b>
Psicóloga	<b>1</b>
Analista	<b>1</b>
Cuerpo de Estudiante	<b>6</b>

**Observación:** Dentro de los 

Reclutamiento y selección	4
---------------------------	---

 diferentes cargos que desempeñan los funcionarios que conforman parte de la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración; contamos con un rango de mayor prevalencia en la parte de cuerpo de estudiante, arrojando a un 40%, seguido un 27% de la población en el área de reclutamiento y selección, 7% asistente de secretaria, psicóloga y analista y un 6% que representa el jefe de la Academia Migratoria.

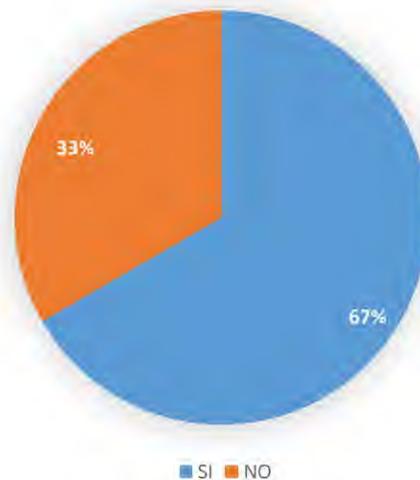
## 7. ANTIGÜEDAD LABORAL:



**Observación:** El 40% de los funcionarios que laboran en la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración, indican tener de 2 a 5 años de antigüedad laboral, un 27% de 5 a 8 años antigüedad laboral, el 20% de 0 a 2 años y 13% muestran haber tenido de 8 a 11 años de antigüedad laboral, quiere decir que solo un 13% de la población tienen un poco más de antigüedad de laborar en la institución.

0 a 2	<b>3</b>
2 a 5	<b>6</b>
5 a 8	<b>4</b>
8 a 11	<b>2</b>

#### 8. ¿HA RECIBIDO USTED ALGUNA CAPACITACIÓN?

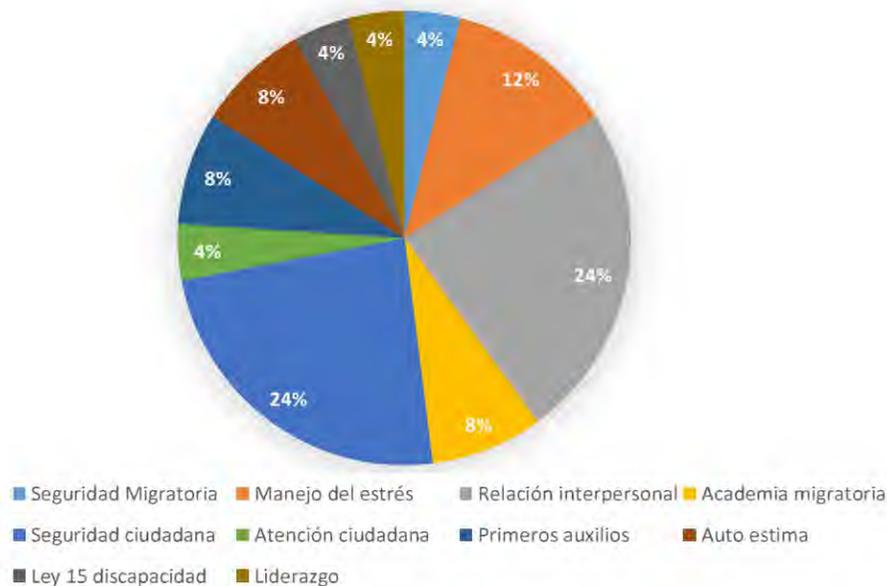


**Observación:** El 67 % de la población, muestra haber participado en cursos de capacitación, en la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración, y un 33% indican no haber participado. Con estos resultados analizamos que es prioridad para la Academia Migratoria, enviar a sus funcionarios a este tipo de actividades para su crecimiento personal, por lo que considero de suma importancia este estudio de

investigación, debido a que los jefes están comprometidos al enriquecimiento y superación de cada uno de su personal; cumpliendo con el objetivo establecido.

SÍ	<b>10</b>
NO	<b>5</b>

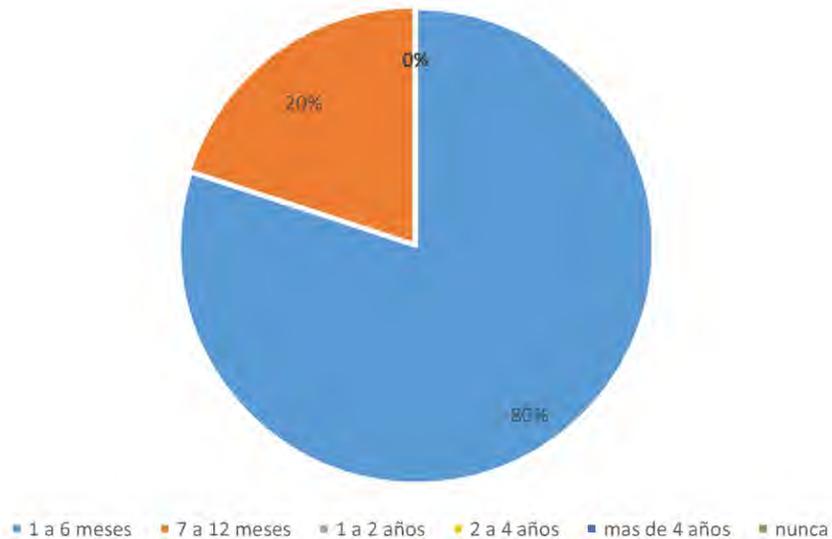
**9. ¿QUÉ TEMAS RECIBIÓ EN SUS ÚLTIMAS CAPACITACIONES?**



**Observación:** Dentro de los temas que indican los funcionarios que han recibido capacitación por parte la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración, se mencionan los siguientes: Seguridad Migratoria arrojando un 4% de la población, Manejo del Estrés con un 8%, Relaciones Interpersonales arrojando un 24%, indicando que es prioridad para la Academia Migratoria mantener un ambiente de empatía entre compañeros, subalternos jefes, Academia Migratoria con un 8%, Seguridad Ciudadana arrojando un 24% indicando que es de suma importancia que nuestros funcionarios mantengan estrategias de seguridad latentes; debido al alto porcentaje de violencia en nuestro país; seguido a esto Atención Ciudadana con un 4%, Primeros Auxilios 8%, Autoestima con un 8% Ley 15 temas de discapacidad con un 4% y Liderazgo con un 4% de la población.

Seguridad Migratoria	<b>1</b>
Manejo del estrés	<b>3</b>
Relaciones interpersonales	<b>6</b>
Academia migratoria	<b>2</b>
Seguridad ciudadana	<b>6</b>
Atención ciudadana	<b>1</b>
Primeros auxilios	<b>2</b>
Autoestima	<b>2</b>
Ley 15 discapacidad	<b>1</b>
Liderazgo	<b>1</b>

**10. MARQUE EL TIEMPO EN QUE USTED RECIBIÓ SU ÚLTIMA  
CAPACITACIÓN**

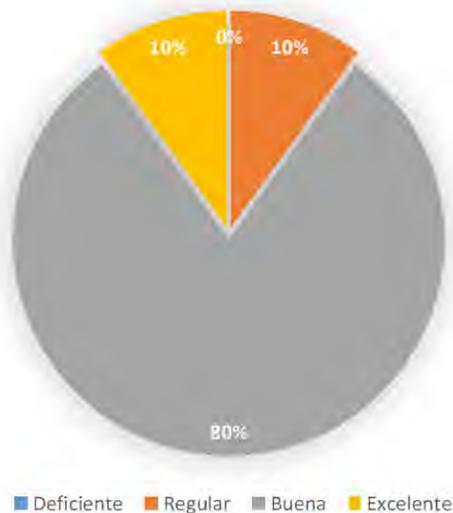


**Observación:** Según resultados arrojados el 80% de la población indican que su última capacitación en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración fue de uno a seis meses, sin embargo el 20% de la población manifiestan haberla recibido de siete a doce meses aproximadamente; cabe señalar que la Academia Migratoria su periodo de capacitación es constante y no se ejecuta en plazos muy prolongados de tiempo, esto es una estrategia muy inteligente, debido a que es muy importante capacitar a nuestro personal para el crecimiento y fortalecimiento de sus competencias.

1 a 6 meses	<b>8</b>
7 a 12 meses	<b>2</b>
1 a 2 años	<b>0</b>
2 a 4 años	<b>0</b>

Más de 4 años	<b>0</b>
Nunca	<b>0</b>

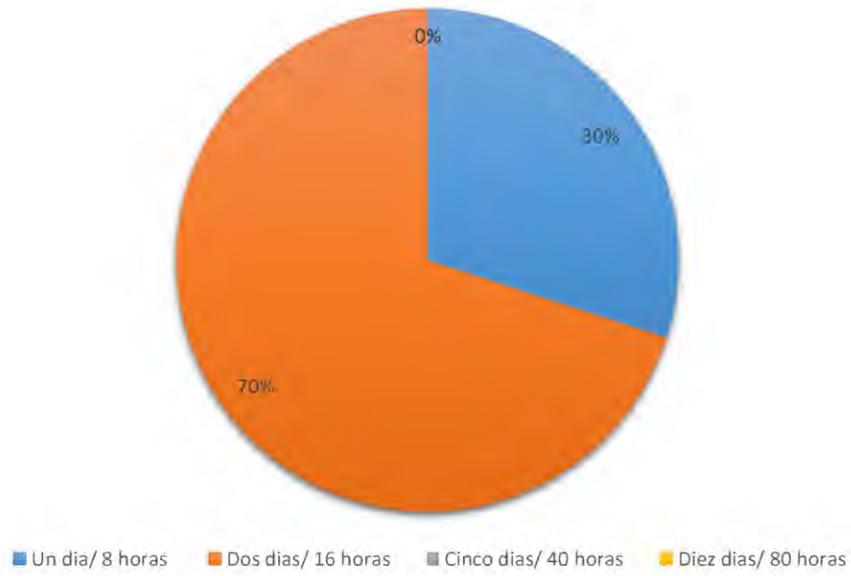
## 11. ¿CÓMO EVALÚA USTED LA ÚLTIMA CAPACITACIÓN?



**Observación:** Con un 80% la población indica que su última capacitación en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración ha sido buena; sin embargo un 10% menciona que ha sido excelente y otro 10% regular. Es evidente que si la totalidad de la población no menciona que ha sido excelente, debe existir un factor el cual debe fortalecer para el logro de los objetivos establecidos en la ejecución de dichas capacitaciones para los funcionarios que forman parte de la Academia Migratoria.

Deficiente	<b>0</b>
Regular	<b>1</b>
Buena	<b>8</b>
Excelente	<b>1</b>

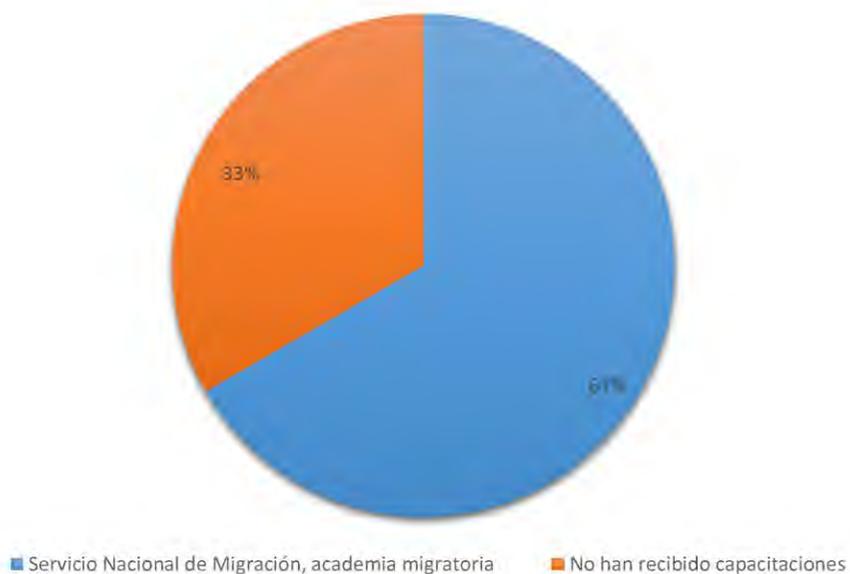
## 12. ¿CUÁNTO TIEMPO DURO LA ÚLTIMA CAPACITACIÓN?



**Observación:** 70 % de la población manifiesta que el tiempo que ha durado la capacitación a la cual han asistido, en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración, ha sido de dos **días (2)**, **haciendo un total de 16 horas en curso**; sin embargo el 30% de la población indica que han participado en horarios de un **día (1)**, **realizando 8 horas de curso.**

Un día/8 horas	<b>3</b>
Dos días/16 horas	<b>7</b>
Cinco días/ 40 horas	<b>0</b>
Diez días/ 80 horas	<b>0</b>

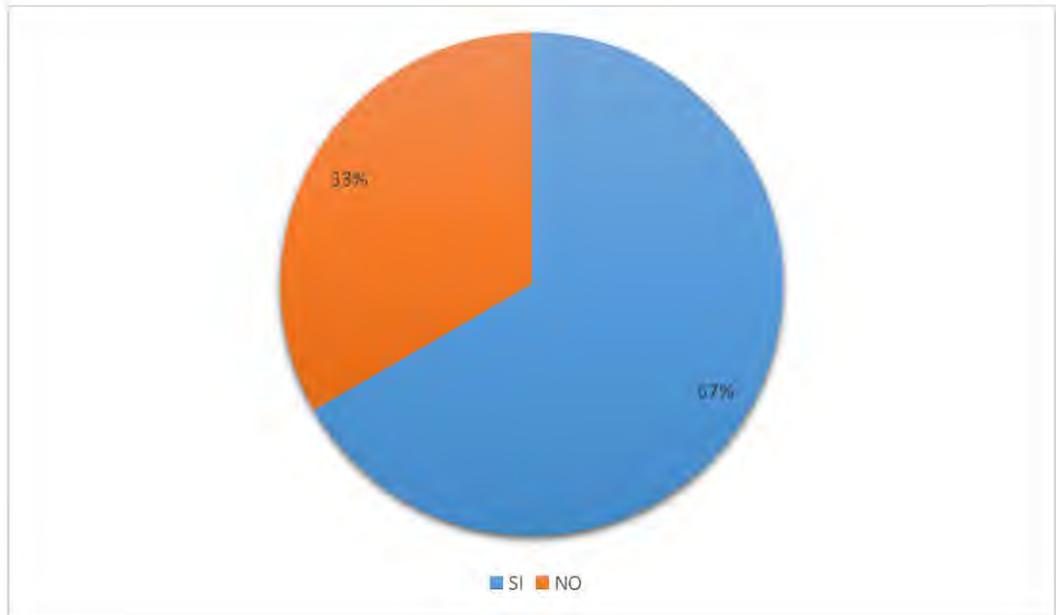
**13. ¿QUÉ ENTIDAD PROPORCIONA LA CAPACITACIÓN O QUÉ DEPARTAMENTO?**



**Observación:** El 67% de la población indico que la entidad que le proporcione la capacitación es la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de Migración, mientras que el 33% respondieron no haber recibido capacitación, durante el tiempo laborado.

Servicio Nacional de Migración, Academia Migratoria	<b>10</b>
No han recibido capacitación	<b>5</b>

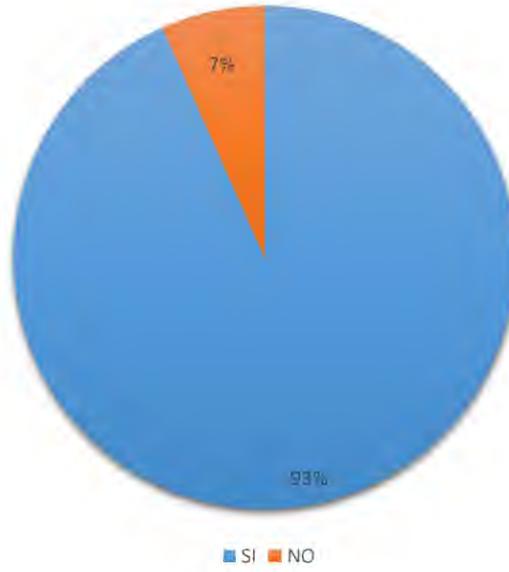
**14. ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN BRINDADA LE SIRVIÓ PARA FORTALECER SU DESEMPEÑO LABORAL?**



**Observación:** La población 67% quienes han recibido capacitación en la Academia Migratoria del Servicio Nacional de Migración, le ha sido funcional para mejorar su desempeño laboral, mientras que el 33% de la población no ha recibido capacitación en el tiempo que llevan laborando en la Academia Migratoria.

SÍ	<b>10</b>
No	<b>5</b>

**15. ¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA, ANUAL, SEMESTRAL O TRIMESTRAL DE CAPACITACIÓN?**

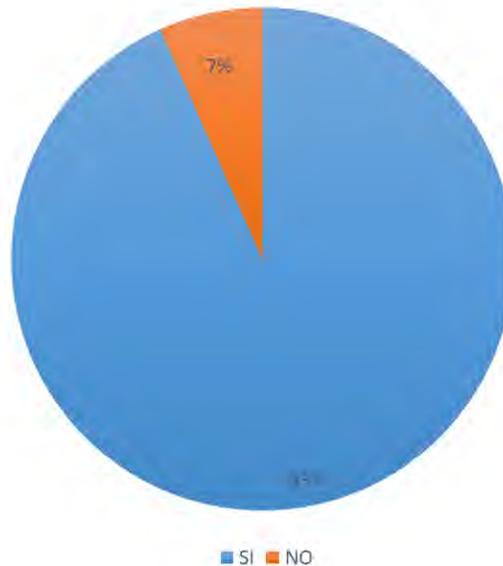


**Observación:** El 93 % de la población manifiesta que sí; se cuenta con un programa Trimestral de capacitación en la Academia Migratoria, del Servicio Nacional de migración; mientras que el 7% de la población manifestó que no.

SÍ	14
NO	1

**16. ¿CONSIDERA USTED QUE RECIBIR CAPACITACION FUERA DE LA INSTITUCIÓN CON TEMAS RELACIONADOS A SU PUESTO**

**LABORAL AUMENTA SU MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE  
ESTE?**

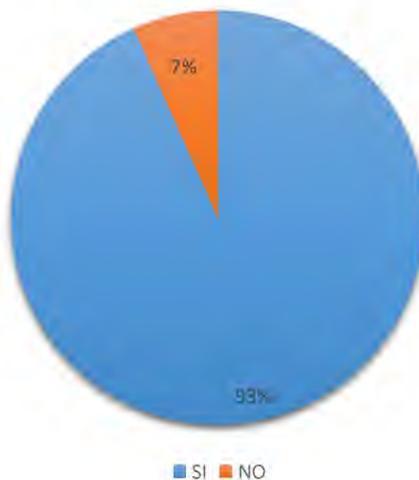


**Observación:** El 93% de la población indican que están totalmente de acuerdo en recibir capacitación fuera de su horario laboral en temas relacionados a la ejecución de sus funciones, debido a que esto aumentaría la motivación de la misma; mientras que el 7% de la población indican que no están de acuerdo en recibir capacitación fuera de horarios laborales.

SÍ	14
NO	1

**17. SEHAN PROPORCIONADO CAPACITACIONES DE LIDERAZGO EN  
LA INSTITUCIÓN EN QUE LABORA?**

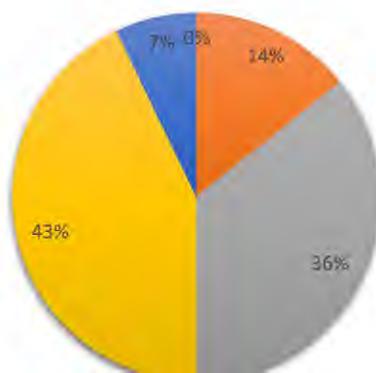
### ¿HACE CUÁNTO TIEMPO?



**Observación:** Arrojando con un 93 % la población indica que si han recibido capacitación con temas en relación a liderazgo, sin embargo un 7% por ciento menciona que no han recibido capacitación en este tema. El porcentaje mayor que menciona que si la han recibido capacitación en temas de liderazgo, estoy convencida que le ha sido de mucha utilidad, sobre todos si son puestos jerárquicos o que mantienen un grado de responsabilidad y disciplina.

SÍ	14
NO	1

### ¿HACE CUÁNTO TIEMPO?

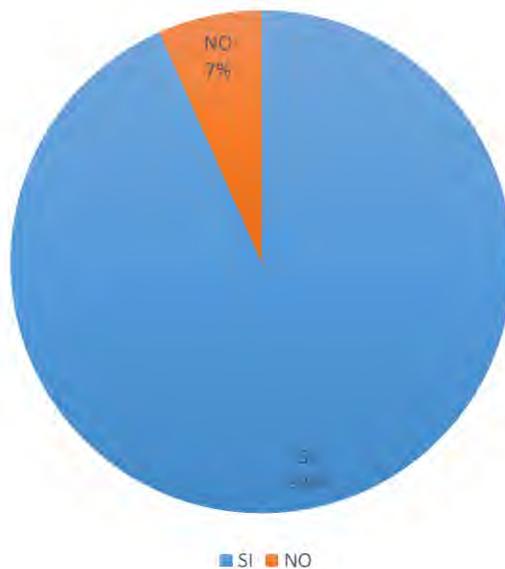


**Observación:** El 43% de la población responde que de cinco a seis meses, el 36% manifiesta que de cuatro a cinco meses, un 14% de dos a cuatro meses y un 7% de seis a ocho meses. Es importante señalar que debemos mantener a nuestro personal capacitado en periodos no muy extensos; debido a que todos los días conocemos algo nuevo y es muy importante que el funcionario de una institución, empresa se mantenga a la vanguardia, sobre todos en el rol de sus tareas.

0 a 2 meses	<b>0</b>
2 a 4 meses	<b>2</b>
4 a 5 meses	<b>5</b>
5 a 6 meses	<b>6</b>
6 a 8 meses	<b>1</b>

**18. ¿CREE USTED QUE ES NECESARIO REALIZAR CAPACITACIONES  
CON LA TEMÁTICA DE RELACIONES INTERPERSONALES?**

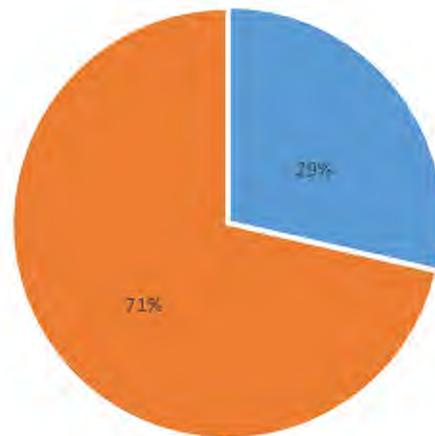
**¿POR QUÉ?**



**Observación:** El 93% de la población manifiestan, que sí es necesario que se realicen capacitaciones con la temática de Relaciones Interpersonales, debido a que para ellos es sumamente fundamental el compañerismo para la ejecución adecuada de sus funciones diarias; mientras que el 7% restante señala que no es importante o indispensable.

SÍ	<b>14</b>
NO	<b>1</b>

¿Por qué?

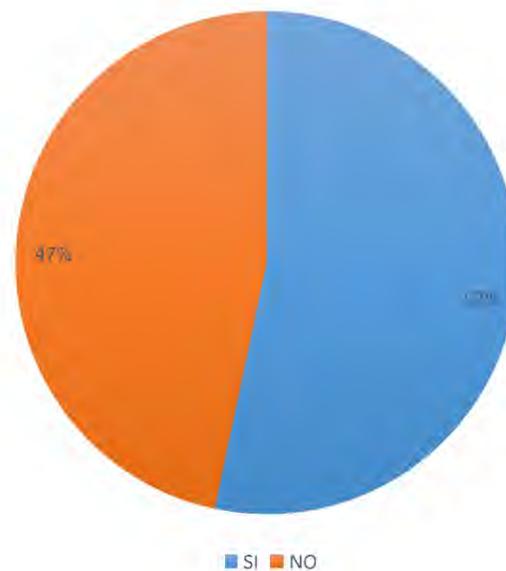


■ Porque trabajamos mejor en equipo   ■ Por un buen clima laboral y relaciones de compañerismo

Porque trabajamos mejor en equipo	<b>4</b>
-----------------------------------	----------

Por un buen clima laboral y relaciones de compañerismo	<b>10</b>
--	-----------

**19. ¿CONOCE USTED QUE ES COMUNICACIÓN ASERTIVA?**

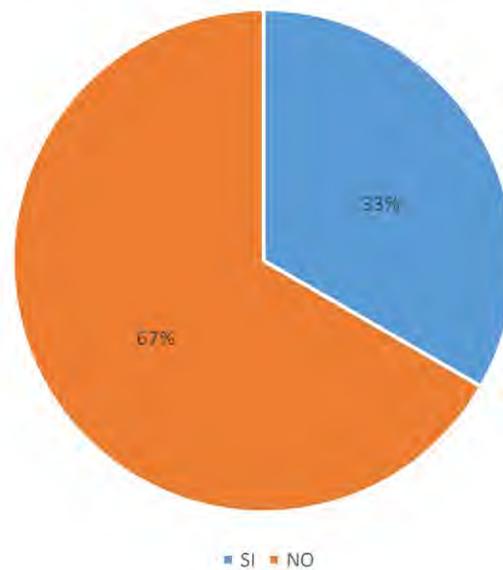


**Observación:** Con un 53% de la población conocemos que están anuentes, qué es, la comunicación asertiva. Mientras que el 47% de la población mencionaron que no conocen el término. Es importante siempre tener un líder dentro de una organización, departamento, esa persona que siempre encontrara la solución y las guías necesarias para la resolución de conflictos.

SI	<b>8</b>
----	----------

NO	7
----	---

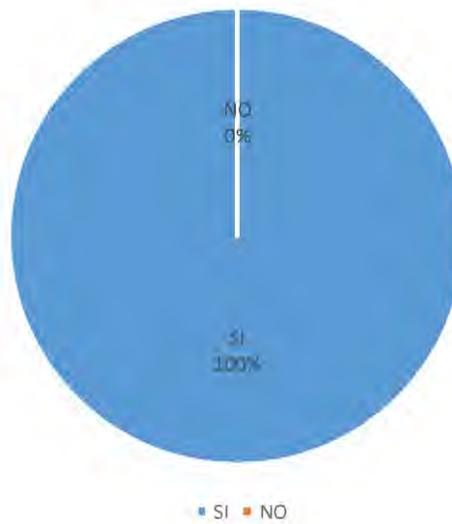
**20. ¿SABE CUÁLES SON LOS TIPOS DE LIDERAZGO?**



**Observación:** Con un 67% de la población, manifiestan no conocer cuáles son los tipos de liderazgo que existen, mientras que un 33% aseguran que si conocen cuales son.

SÌ	5
NO	10

**21. ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A RECIBIR CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE SU CARGO, FUERA DEL HORARIO LABORAL?**



**Observación:** 100% de la población señalan que están dispuestos a recibir capacitación para mejorar el rendimiento de su cargo, fuera de horarios laborales; esto nos permite conocer que el total de la muestra está interesada en mejorar su rendimiento, en perfeccionar competencias para crecer profesionalmente.

SÍ	15
NO	0

qué?

¿Por

Ampliar conocimiento
crecer profesionalmente

**22. ¿CUÁLES SON LOS TEMAS O ESPECIALIDADES, QUE CONSIDERA USTED, DEBER SER CAPACITADO SU PERSONAL BAJO SU JURISDICCIÓN, POR ORDEN DE PRIORIDADES?**



Atención al cliente	<b>6</b>
Manejo del estrés	<b>8</b>
Relaciones interpersonales	<b>8</b>
Capacitar el personal de acuerdo a las funciones que desempeña	<b>0</b>
Auto estima	<b>7</b>

## CONCLUSIONES

Capacitar es renovar lo aprendido como bueno, y hacerlo mejor; no representa un medio para señalar ineptitudes, sino para ampliar y desarrollar capacidades. En ella hay que cambiar conductas y crear voluntades es un reto que se debe confrontar, puesto que primero debemos cambiar la mentalidad negativa y convertirla en sentido de pertenencia y mística institucional.

Es importante que el funcionario no solo quiera ser mejor, sino que además sepa que el camino a serlo es el desarrollo de todas sus capacidades y talentos. Para ellos debemos ser justos y equitativos, considerando la cantidad de capacitaciones impartidas a cada funcionario en un determinado periodo de tiempo, que sea continua, mejore y actualice a todos.

El Servicio Nacional de Migración ha crecido en los últimos años a un ritmo vertiginoso, lo que da fe de la alta demanda de servicios para la institución, por lo que se hace imperativo unir voluntades para poner a nuestros funcionarios a la altura de nuestras necesidades, la educación es un proceso dinámico que debe ser accesible a todos y en definitiva debe ser la institución la escuela de crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores y de conocimiento y servicio a nuestros usuarios.

He notado la necesidad de producir una propuesta justa y equitativa, que le permita a la Academia Migratoria, asignar los cursos de capacitación, acorde a las carencias del área en que se desenvuelve cada jefatura, además de considerar la cantidad de capacitaciones y horas impartidas a cada funcionario en un determinado periodo de tiempo; que sea continua, mejore y actualice a quienes lleven el liderazgo institucional. La estructura

gerencial debe ser parte de este programa educativo. La presente encuesta ha revelado un diagnóstico inicial del perfil y pensamiento de los funcionarios y jefe de la Academia Migratoria, donde debe llevarnos ahora a evaluar los procesos que se desarrollaran dentro del departamento, a fin de realizar la estructuración de un programa de trabajo dirigido a mejorar las capacidades gerenciales y del personal.

## RECOMENDACIONES

- Estructurar un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área de especialidad de los funcionarios.
- Crear un plan de rotación en la aplicación de los cursos de tal manera que todos los funcionarios reciban al menos una capacitación en un periodo de dos años.
- Evaluar cuáles son las deficiencias en el personal, identificando las áreas claves de demanda de capacitación, las categorías y los aspectos pedagógicos.
- Generar actividades educativas aprovechando el conocimiento formación y experiencia de nuestros propios funcionarios.
- Realizar actividades que incentiven al funcionario a participar de los programas de capacitación como medio de superación personal, que lo coloca en una posición más competitiva y que capacitarse fuera del tiempo de trabajo le beneficia en lo personal.
- Mantener un seguimiento constante del personal capacitado y de los cursos impartidos
- Evaluar el impacto de los programas de formación realizados a través del tiempo, con el fin de conocer la situación de los funcionarios sin tener que utilizar horas laborales.
- Gestionar programas de capacitación a través de medios virtuales que permitan capacitar a un mayor número de funcionarios sin tener que utilizar horas laborales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- RUIZ DEAN, J. (2016) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGATION: COMPENDIOS Y PRÁCTICAS. PANAMÁ:
- ARANGO RESTREPO, A. (2012). PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. PANAMÁ: IMPRENTA UNIVERSITARIA.
- BLANCHARD, K., & SANCHEZ, E. (2007). LIDERAZGO AL MÁS ALTO NIVEL. BOGOTÁ: NORMA.
- ZEPEDA HERRERA, F. (2000). PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. 1ST ED. PEARSON ADDISON WESLEY LONGMAN.
- REGLAMENTO INTERNO DISCIPLINARIO CON FUNDAMENTO A LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 76 DEL DECRETO EJECUTIVO 40 DE 16 DE MARZO DE 2009. SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN DE PANAMÁ.

### **INFOGRAFÍA**

- [METODOLOGIAENINVESTIGACION.BLOGSPOT.COM/2010/07/VARIABLES.HTML](http://METODOLOGIAENINVESTIGACION.BLOGSPOT.COM/2010/07/VARIABLES.HTML).
- [TESIS-INVESTIGACION-CIENTIFICA.BLOGSPOT.COM/2013/08/DEFINICION-Y-CLASIFICACION-DE-LAS.HTML](http://TESIS-INVESTIGACION-CIENTIFICA.BLOGSPOT.COM/2013/08/DEFINICION-Y-CLASIFICACION-DE-LAS.HTML).
- [WWW.FORODESEGURIDAD.COM/ARTIC/RRHH/7011.HTM](http://WWW.FORODESEGURIDAD.COM/ARTIC/RRHH/7011.HTM).
- [VIRTUAL.URBE.EDU/TESISPUB/0093827/CAP02.PDF](http://VIRTUAL.URBE.EDU/TESISPUB/0093827/CAP02.PDF).

- [WWW.SCIELO.ORG.BO/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI\\_ARTTEXT&PID=S2077-3323200000200015](http://WWW.SCIELO.ORG.BO/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S2077-3323200000200015).
- [WWW.ECURED.CU/DESEMPE%C3%B1O\\_LABORAL](http://WWW.ECURED.CU/DESEMPE%C3%B1O_LABORAL).
- [WWW.SCIELO.ORG.VE/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI\\_ARTTEXT&PID=S1315-95182010000300010](http://WWW.SCIELO.ORG.VE/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S1315-95182010000300010).
- [WWW.LAROUSSE.MX](http://WWW.LAROUSSE.MX).
- [WWW.CONCEPTODEFINICION.DE](http://WWW.CONCEPTODEFINICION.DE).
- [WWW.SIGNIFICADOS.COM](http://WWW.SIGNIFICADOS.COM)

# **ANEXOS**

SUGERENCIAS PARA LOS JEFES DE LA ACADEMIA MIGRATORIA DEL  
SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIÓN DE PANAMÁ.

No trabajamos solo por dinero, existen otros factores que tienen especial incidencia en nuestra motivación frente al trabajo, que permitirán un desarrollo adecuado de los objetivos establecidos. Aquí analizamos algunos de los más importantes.

**DIEZ (10) FORMAS DE MOTIVAR A TUS EMPLEADOS:**

- Ofrécele oportunidades de crecimiento: más allá del sueldo y los buenos tratos, los empleados buscan crecimiento profesional.
- Que no todo sea trabajo: pensar únicamente en trabajo y considerar que todo lo demás son “distractores” genera un ambiente laboral tenso.
- Trátalos con respeto: las personas que se sienten felices con su empleo permanecen en el por más tiempo y además, dan mucho más de lo que esperan de ello.
- ¿Han hecho un buen trabajo? Haz que lo sepan: todos necesitan un reconocimiento de vez en cuando, que los aliente a seguir adelante en su gestión.
- Dales mejores herramientas para desarrollar su trabajo: esto incluye no solo mejores computadoras, sino también entrenamiento continuo.
- Diles qué esperas de ellos: en el momento de la contratación y cada cierto tiempo, reúnete con cada miembro de tu equipo para establecer qué esperas de tu desempeño.
- Permíteles horarios flexibles: si confías en su capacidad de organización, dales la oportunidad de que manejen su horario para acomodarse a sus necesidades.
- Asegúrate que todos estén en el puesto correcto: si notas que alguien tiene iniciativa y es capaz de realizar tareas importantes, no lo aburras pidiéndole que

se la pase haciendo tareas rutinarias.

- Dales autonomía: ¿tienes a querer controlar todo? Lo más probable es que se sientan asfixiados y que la primera oportunidad busquen alejarse de ti.
- Respeta su horario: nada es más frustrante que sentir que tu tiempo no es valorado.