SIBIUP
Biblioteca Int. Simón Bolívar
00254782

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE RECURSO HUMANO EN EL MUNICIPIO DE COLÓN.

DIANA E. LEE

TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

PANAMÁ, REPUBLICA DE PANAMÁ
2004

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento de manera muy especial al Profesor Ricardo De León, por su estímulo, dedicación y esmero en la ejecución y terminación de este proyecto.

Asimismo agradecemos a los ex funcionarios y personal del Municipio, quienes brindaron su ayuda desinteresada, mediante consejos y sugerencias, especialmente al Lic. Eduardo Molina, Director Administrativo, por la orientación brindada y el apoyo al permitirnos ingresar a la Institución. La correspondencia y entrevistas con estas personas proporcionó información de valor incalculable para llevar a cabo la elaboración de este proyecto

Es imposible nombrar a todas las personas que de una manera u otra colaboraron durante la investigación, pero si debemos reconocer sus valiosas sugerencias. Gracias, muchas gracias.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

HOJA DE APROBACIÓN

1._____Nombre del Asesor

2._____Nombre del Jurado

3._____Nombre del Jurado

Fecha de sustentación_____

Lugar de sustentación_____

INDICE GENERAL

	Página
Agradecimiento	ii
Hoja de Aprobación	iii
Índice General	iv
Lista de Cuadros	v
Resumen	vi
Introducción	vii
CAPÍTULO PRIMERO.	
1. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	
1.1 Estado del Problema	2
1.1.1 Situación Actual	3
1.2 Descripción del Proyecto	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Generales	5
1.3.2 Específicos	5

1.4 Delimitación, alcance y cobertura 6

1.4.1 Antecedentes 7

1.4.2 Restricciones y limitaciones 9

1.4.3 Supuestos del Estudio 9

1.5 Justificación 10

1.5.1 Importancia 11

1.6 Indicadores 11

CAPÍTULO SEGUNDO

2. MARCO TEÓRICO 12

2.1 Generalidades de la Capacitación 13

2.1.1 Concepto 14

2.1.2 Finalidad de la Capacitación 17

2.1.3 Importancia de la Capacitación 19

2.1.4 Métodos para determinar las necesidades de Capacitación 23

2.1.5 Técnicas de Capacitación 23

2.2 La Capacitación en Panamá 37

2.2.1 Origen y Evolución 37

2.2.2 Situación Actual 40

2.3 Perfil Ideal 43

2.4 Variables a investigar 45

CAPÍTULO TERCERO

3. MARCO METODOLÓGICO 47

3.1 Tipo de Investigación 47

3.2 Esquema Investigacional 48

3.3 Población Objeto de estudio y muestra 49

3.3.1 Población objeto de estudio 49

3.3.2 Proceso de muestreo aplicado 49

3.3.3 Cálculo del tamaño muestral 52

3.4 Operacionalización de las variables 53

3.4.1 Variable dependiente 53

3.4.2 Variable independiente 54

3.5 Verificación de la validez y confiabilidad del instrumento 58

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información 59

3.6.1 Técnicas de recolección de información 59

3.6.2 Instrumentos de recolección de información 61

3.7 Tratamiento de la información 62

3.8 Aplicación de los instrumentos 63

3.9 Proceso de conteo y tabulación 64

CAPÍTULO CUARTO

4. MOMENTO ANALÍTICO 71

4.1 Análisis de la Gestión Institucional 71

4.2 Análisis de interpretación de los datos recolectados 73

4.2.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados subalternos 74

4.2.2 Resultados de la encuesta de actitud hacia el trabajo aplicada a los empleados subalternos del Municipio 86

4.2.3 Resultados de la encuesta aplicada a los Jefes de Departamento 89

4.2.4 Resultados del Sondeo de Opinión Pública aplicado a los usuarios del Municipio 94

CAPÍTULO QUINTO

5. MOMENTO SOLUCIÓN 100

5.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos 101

5.1.1 El Departamento de Recursos Humanos 101

5.2 Propuesta General para la solución 101

5.2.1 Justificación 105

5.2.2 Desarrollo e implementación 107

5.2.3 Ubicación de la Unidad de Capacitación 108

5.2.4 Organigrama propuesto 109

5.2.5 Estructura funcional 110

5.2.6 Sugerencias para el diseño y planeación de un Programa de Capacitación 115

5.3 Conclusiones finales 128

5.4 Recomendaciones finales 129

BIBLIOGRAFÍA 133

ANEXOS 137

LISTA DE CUADROS

		Página
Cuadro I	Empleados municipales encuestados.	51
II	Usuarios encuestados.	51
III	Relación de las variables con sus Indicadores. Encuesta No. 1 Empleados Subalternos	55
IV	Relación de las variables con sus Indicadores. Encuesta No. 2 Actitud hacia el trabajo	56
V	Relación de las variables con sus Indicadores. Encuesta No. 3 Servicio que presta el Municipio	56
VI	Relación de las variables con sus Indicadores. Encuesta No.. 4 Jefes de Departamento	57
VII	Resultados de la Encuesta aplicada a Empleados subalternos del Municipio	65
VIII	Resultados de la Encuesta aplicada a Empleados subalternos Actitud hacia el trabajo.	67
IX	Resultados de la Encuesta aplicada a los Jefes de departamento	68
X	Resultados del Sondeo de Opinión Pública Aplicado a los usuarios.	69
XI	Asignación base para determinar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo.	87
XII	Análisis de la variable: Actitud hacia el trabajo	87
XIII	Asignación base para determinar la calidad del servicio	98
XIV	Análisis de la variable: Calidad del servicio	98

RESUMEN

Nuestro estudio de investigación consiste en la Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón. Este se apoya en el supuesto de que "la existencia de una Unidad de Capacitación de Recursos Humanos en el Municipio sería el instrumento eficaz para el desarrollo efectivo y eficaz de sus funciones". En estos momentos no existe una Unidad de Capacitación, lo que nos permitió observar que la Institución presenta actualmente problemas en el área de la capacitación, por la ausencia de una Unidad de Capacitación que incide en la prestación de sus servicios de manera eficiente, efectiva y eficaz. Por la razón antes expuesta, iniciamos nuestra investigación con la finalidad de fortalecer la propuesta, ya que la capacitación es un medio que sirve para enriquecer el recurso humano y beneficiar a la organización, con miras a lograr la misión que este se propone. Los métodos utilizados fueron el analítico, descriptivo, exploratorio, de observación y el de sondeo de opinión pública al usuario que recibe el servicio del Municipio, los cuales fueron complementados con entrevistas, consultas, aplicación de encuestas. Los resultados obtenidos, luego de su análisis fueron propicios para promover nuestra propuesta, la cual consiste en dar respuesta a la urgente necesidad de la profesionalización y modernización de la Administración Pública. Finalmente presentamos algunas soluciones y guías que pueden ser utilizadas una vez creada la Unidad de Capacitación, a objeto de que se vayan subsanando algunas de las anomalías detectadas durante la investigación de nuestro trabajo.

SUMMARY

Our investigation consist of a proposal of a Capacitation program for The Council Hal of Colon (Municipio de Colon). This proposal is based on a "Occupational and Human Relationship which is very effective for the development and function of the same". At this moment I can mention that insn´t a unit, to prepare and trained the body of people that has to work in the council hall. For the reason expressed above, our investigation has the absence of such unit is very important, to fortify the purpose and aim which involves and enriched service that a public institution such as the Council Hail of a state such render to the community. The system that has been used was an analytical, descriptive, exploratory, observation done by inquiry opinions from the public, who daily look to fine some sort of solutions to their daily problems in the community. The result obtained was very obvious that we need to apply a concrete, professional, urgent, manner to be able to produce an effective public administration work. Finally we provide some of the solutions and guide lines that could be of used for correcting abnormalities that was been found in my investigation, so that the personnel administrations would be more efficient in this type of works.

INTRODUCCIÓN

Se trata de un proyecto de investigación que se fundamenta en la Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón, que permita cumplir con las expectativas que la sociedad deposita en ella.

Se ha utilizado el esquema denominado Holístico Inductivo cuya estructura base parte de cinco momentos claves para la investigación. Ellos son: el problema, los aspectos teóricos, el proceso metodológico, el análisis de los resultados y la proposición final como solución al problema planteado.

En este sentido la investigación se divide en cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El **Capítulo 1.0**, denominado **El Problema y sus Generalidades**, comprende el planteamiento del problema, descripción del proyecto, objetivos de la investigación, delimitación, alcance y cobertura del proyecto e importancia del proyecto.

A continuación describiremos alguna información de rigor, referente al capítulo mencionado.

La pesquisa se inicia luego de detectar que una de las áreas críticas en el Municipio, es la capacitación de personal. Esta función recae actualmente de manera muy superficial en la Sección de Recursos Humanos, que está ubicada en la Dirección Administrativa, ocasionando esta situación obstáculos que inciden en el desenvolvimiento eficiente y efectivo de la capacitación del recurso humano.

Actualmente el Municipio no cuenta con una Unidad de Capacitación que responda a la profesionalización y modernización de la Administración Pública.

A través de los objetivos de la investigación deseamos demostrar que la creación de la Unidad de Capacitación en esta Institución conducirá al aprendizaje e innovación colectiva en el Municipio de Colón. Por ello nos hemos interesado en la búsqueda de las necesidades de capacitación existentes actualmente a fin de lograr el fortalecimiento institucional y por ende la prestación de un servicio más positivo.

Durante nuestra investigación encontramos algunas limitaciones y restricciones, ello se debió más que todo a la falta de información sistemática sobre el tema a desarrollar, el aspecto referido al tiempo y la recolección de información.

Con relación a la investigación realizada, son pocos los antecedentes respecto a la estructura organizacional del Municipio, desconociéndose con cuantos departamentos éste se inició.

También encontramos algunos indicadores que nos permitieron detectar el problema de nuestra investigación, entre ellos, los pocos cursos de capacitación y la ausencia de una evaluación de las necesidades de personal; constituyeron el apoyo para fijar nuestros supuestos entre ellos: "la existencia de una Unidad de Capacitación en el Municipio sería el instrumento eficaz de sus funciones".

El **Capítulo 2.0** define el **Marco Teórico**, cuyo propósito es orientarnos y obtener un marco de referencia sobre el tema objeto de estudio, lo que permitió conocer más acerca de las generalidades de la capacitación, obtener una visión de los beneficios, finalidades e importancia, las fases o el ciclo que comprende y las técnicas empleadas en la capacitación.

En ese mismo orden hablamos brevemente de la Capacitación en Panamá, la cual está supeditada a las leyes panameñas. Pudimos detectar que en el Sector Público también contamos con un Centro de Adiestramiento denominado CEPRHUSET, que surge como unidad normativa y ejecutiva en lo

que a administración de recursos humanos se refiere, y por supuesto, también ejecuta acciones de capacitación.

Podemos decir que la información obtenida nos llevó a detectar las variables a investigar, entre ellas la calidad del servicio, capacitación en el servicio, relaciones de trabajo y otras.

El **Capítulo 3.0** presenta el **Marco Metodológico** que permite responder a las preguntas con lo que se quiere estudiar, el por qué de la investigación y lo que se desea probar, en ese sentido nos ubicamos en el tipo de estudio, método de investigación, las técnicas de recolección de información y el proceso de conteo y tabulación.

Para realizar nuestra investigación nos apoyamos en el método descriptivo, analítico y exploratorio, que nos permitió obtener de una manera u otra información valiosa.

La población objeto de estudio estuvo representada por los siguientes grupos: empleados subalternos, jefes de departamentos y usuarios que utilizan los servicios del Municipio.

La selección de la muestra se obtuvo básicamente del 30% del total del universo o población del Municipio de Colón. En cuanto a la selección de los usuarios, se creyó oportuno realizar un sondeo de opinión pública enfocando nuestra atención a las

personas que a diario acuden al Municipio en busca de algún servicio.

Para la operacionalización de las variables las relacionamos con sus indicadores en cada una de las encuestas aplicadas.

Entre las técnicas de recolección de información empleadas figuran las fuentes de información primarias (entrevistas individuales y estructuradas) y secundarias (monografías, tesis, textos, leyes, boletines, etc.) El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario. El mismo fue debidamente aplicado a la población representativa.

Luego de la aplicación del instrumento se procedió al conteo y tabulación de los datos o información recolectada, para luego realizar el análisis de la información obtenida, en función de los objetivos y el propósito de nuestra investigación.

El **Capítulo 4.0** se ha dedicado al **Momento Analítico**, basado más que todo en la interpretación de los datos recolectados, los cuales son producto de las encuestas aplicadas a la población objeto de estudio de la investigación.

El **Capítulo 5.0,** denominado **Momento Solución** del estudio, nos llevó a elaborar la propuesta general para la solución al problema planteado, con su debida justificación, los objetivos, las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación

Los resultados revelaron la necesidad de una capacitación continua que requieren los empleados municipales.

Por su parte los usuarios del Municipio, también consideraron necesaria la implementación de métodos y procedimientos modernos, sobre la base de la realidad que estamos viviendo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, consideramos que la Unidad de Capacitación, por su naturaleza, es necesaria en la Institución, ya que a través de ésta se ayudará a los empleados a mejorarse asimismo. Por lo tanto, en nuestras sugerencias presentamos un ejemplar de objetivos, políticas a seguir, el modelo de estructura funcional de la Unidad de Capacitación, los recursos organizacionales que se deben considerar al crear la Unidad de Capacitación de Personal y un Programa de Capacitación.

Como guía para facilitar al lector que desee ampliar sus conocimientos sobre el tema estudiado presentamos la bibliografía en donde se señalan los libros y otros documentos utilizados para la elaboración de este proyecto. Reposan también los anexos, en donde incluimos los siguientes documentos: encuesta de recolección de información, el esquema investigacional del modelo holístico inductivo, constancia de

entrega y revisión de capítulos y otros documentos de importancia originados durante la investigación.

Es importante señalar que durante el desarrollo de la investigación algunos encuestados se resistieron a proporcionar información, otros se demoraron en devolver el instrumento. Sin embargo se pudo recabar y resumir los puntos de vista de algunas personas (usuarios y empleados municipales), los que se han presentado en forma práctica.

En cierto sentido lo que se ha tratado de hacer con esta investigación, es disponer de un mecanismo de solución a los problemas que se han detectado.

Por lo expuesto esperamos que este proyecto sea de utilidad a la Institución y para aquellas personas que en algún momento asuman la responsabilidad de dirigirla.

CAPÍTULO PRIMERO

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Estado del problema

Luego de realizar un sondeo de opinión pública a empleados, funcionarios y usuarios del Municipio de Colón, detectamos que una de las áreas críticas es la capacitación de personal, siendo la Dirección Administrativa, a través de su Departamento de Recursos Humanos la responsable de propiciar el ambiente adecuado para el desarrollo de personal.

Se presentan obstáculos que inciden en el desenvolvimiento para un desempeño efectivo. Dichos obstáculos obedecen más que todo a la necesidad de capacitación y entre estos existe tres tipos a saber: la primera para fortalecer habilidades de los empleados existentes; la segunda consiste en la preparación básica que requerirá el individuo que ingrese por primera vez a la Institución; y la tercera que debe incluir dentro de este proceso de capacitación a los ejecutivos municipales, familiarizarlos con la interpretación y solución de la problemática municipal.

En cuanto al proceso de capacitación en general este debe apuntar hacia el mejoramiento de las competencias técnicas, así como de las cualidades y actitudes.

Así también se requiere del adiestramiento de los empleados municipales debido a las quejas constantes que se reciben de los usuarios por el empleo de trámites inadecuados en el área de ornato, aseo, mercado, matadero, cementerio, recolección de basura, etc.

1.1.1 Situación actual

La ausencia de una capacitación continua del personal, impide a los empleados de la Institución desarrollar sus propias iniciativas y por ende mejorar la capacidad y el fortalecimiento municipal.

Estas circunstancias de una manera u otra conducen a la Institución a desaprovechar las oportunidades y fortalezas que brinda el medio, lo que obstaculiza el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito futuro e impide de una manera u otra un ambiente de creatividad y de innovación en donde los miembros de la organización puedan plantear acciones en la medida en que aparezcan los acontecimientos.

1.2 Descripción del proyecto

Se desea realizar la implementación de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón que responda a la profesionalización y modernización de la Administración Pública.

En ese sentido se requiere de acciones que propicien mayor orientación a las necesidades de modernización de las estructuras administrativa de capacitación, actualización y desarrollo integral del servidor público.

Ante este fenómeno de la modernización a que se enfrentan los municipios surgen algunas interrogantes:

¿Es posible incorporar el gobierno local al proceso de desarrollo mediante el uso de los recursos humanos y físicos?

¿Se estarán propiciando acciones conjuntas de capacitación con instituciones públicas y privadas para contribuir eficiente y responsablemente a la formación del empleado municipal?

¿Cuáles alternativas o posibles cursos de acción se deben llevar a cabo?

¿Qué efectos o consecuencias se espera de cada una de ellas?

1.3 Objetivos

1.3.1. Generales

Con los objetivos generales de esta investigación pretendemos demostrar que la creación de una unidad de Capacitación de Recursos Humanos promoverá el aprendizaje, la innovación colectiva en el Municipio de Colón y la gestión de la Institución. Así tenemos que nuestro objetivo general va enfocado a:

> Evaluar las necesidades de capacitación y fomentar la creación de una Unidad de Capacitación, a objeto de obtener así, el fortalecimiento institucional que conlleve a la prestación de un servicio más positivo a la comunidad en la que se desenvuelve

1.3.2 Específicos

Nuestros objetivos específicos van dirigidos más que todo a los funcionarios y por tal, planteamos que la existencia de una Unidad de Capacitación de Recursos Humanos que tendrá la labor de capacitar a los empleados municipales a través de un

Programa de Capacitación bien estructurado y que esté acorde con la realidad actual y futura del Municipio del entorno en que se desenvuelve, a objeto de que éstos puedan adquirir y desarrollar actitudes habilidades y destrezas necesarias para el cambio social y con capacidad para desenvolverse con éxito en la Institución, y servir de apoyo a la alta gerencia.

En ese sentido hemos planteado nuestros objetivos específicos en torno a los siguientes aspectos:

- Evaluar en determinado período el desempeño del recurso humano.
- Detectar las necesidades de capacitación en los empleados Municipales.
- Evaluar la calidad de los servicios que presta la Institución..
- Medir la satisfacción de los usuarios o clientes del servicio que preste el municipio.

1.4 Delimitación, alcance y cobertura

Bajo este tema ubicaremos los antecedentes del estudio, las restricciones y limitaciones, los supuestos de estudio y la definición de términos básicos. No obstante, debemos considerar

que la Unidad de Capacitación está ubicada en el Departamento de Recursos Humanos, actualmente bajo el mando de la Dirección Administrativa.

Dada la magnitud del Departamento de Recursos Humanos y la aproximación que tiene dentro del contexto organizacional del Municipio de Colón, consideramos que tendrá éste la Dirección Administrativa una mayor envergadura y competencia en los aspectos del personal y por ende en la capacidad del mismo específicamente. .

1.4.1. Antecedentes

Los municipios, según documentos históricos, son producto de evolución de asociaciones humanas. Estas asociaciones con el tiempo han ido evolucionando hasta participar en la gestión democrática en el ámbito nacional y local.

En el caso de Panamá, los municipios se establecieron como institución de Gobierno local desde los inicios de la colonización española, empezando a funcionar jurídicamente a partir de la Constitución de 1904.

En la República de Panamá existen aproximadamente 74 municipios, que se rigen por un conjunto de normas jurídicas emanadas del órgano Legislativo del Estado.

Refiriéndonos al Municipio de Colón, la escasez de documentos impidió obtener datos sobre su origen e inicio de actividades, se cree que empezó a funcionar, una vez fundada la ciudad de Colón en el año 1852.

En cuanto a la estructura inicial de la misma, también se desconoce por no existir información acerca de ésta y con cuantos departamentos se inició.

Lo que pudimos detectar es que desde sus inicios el elemento humano ocupó un lugar preponderante en la Institución, de tal manera que hoy día contamos con un Departamento de Recursos Humanos, que aunque no aparece en el Organigrama actual, éste está ubicado dentro de la Dirección Administrativa. Por lo antes expresado es que nos limitaremos a estudiar la estructura actual con el propósito de definir nuestra propuesta.

1.4.2 Restricciones y limitaciones

Dentro de las restricciones encontradas en la realización del presente estudio podemos mencionar la falta de información sistemática sobre el tema a desarrollar; el aspecto referido al tiempo, es decir, disponibilidad para llevar a cabo las actividades necesarias en lo que se refiere a la recolección de información, dentro y fuera de la Institución, especialmente las consultas bibliográficas, entrevistas y aplicación de encuestas.

1.4.3 Supuestos del estudio

El presente trabajo se apoya en los siguientes supuestos:

- La existencia de Capacitación de Recursos Humanos en el Municipio de Colón sería un instrumento eficaz para el desarrollo efectivo y eficaz de sus funciones.
- La capacitación del recurso humano generaría más competitividad dentro del contexto del Municipio.
- La capacitación del recurso humano conllevaría a una mayor satisfacción de los contribuyentes y usuarios de los servicios del Municipio.

- La capacitación del recurso humano le daría al Municipio una imagen más positiva en la comunidad, generará más satisfacción a los usuarios.

1.5 Justificación

1.5.1 Importancia

La importancia de este proyecto consiste en un aporte significativo para el desarrollo y fortalecimiento del Municipio de Colón que le permita a este cumplir con las expectativas que la sociedad deposita en su gestión ya que representa un instrumento útil para mejorar la gestión gubernamental.

La ausencia de una Unidad de Recursos Humanos en la Institución, conlleva a un completo desconocimiento de las necesidades de crecimiento y desarrollo que atraviesa el personal. Es más dada la cantidad considerable de empleados que laboran en la Institución es importante aprovechar al máximo el potencial humano a través de una adecuada capacitación.

1.6 Indicadores

A continuación detallamos algunos indicadores que nos han permitido detectar el problema.

- Se han dado pocos cursos de capacitación al recurso humano.
- No se realiza una verdadera evaluación de las necesidades de personal en la Institución.
- La capacitación a empleados se realiza por iniciativa de otras instituciones.
- Las quejas frecuentes de los contribuyentes por los servicios que presta el Municipio.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la Capacitación

La creciente importancia que asume la capacitación hoy día es significativa en el desarrollo de las organizaciones dado que la capacitación por su carácter dinámico es una herramienta necesaria en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Es por ello que trataremos de analizar y describir brevemente algunas ideas fundamentales recogidas de diferentes autores que permitan disponer de elementos orientados a hacer efectiva nuestra propuesta.

Son muchos los temas que giran en torno a la capacitación, en este caso abordaremos algunos de importancia, no sin antes hacer la salvedad de que para un proyecto de investigación todos los temas e información concerniente al proyecto son de suma importancia. Entre los temas escogidos figuran:

- Concepto de la capacitación
- Finalidad de la capacitación
- Importancia de la capacitación

- Métodos para determinar las necesidades de capacitación.

2.1.1 Concepto

La necesidad de capacitación constituye un ingrediente esencial en la vida del hombre. Básicamente, la capacitación es aceptada como una forma de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación del personal de una organización es el recurso más importante para desarrollar la fuerza de trabajo estable y competente. De allí que sea necesaria la formación y perfeccionamiento del empleado para eliminar las diferencias de rendimiento presentes y futuras.

Por ejemplo, las experiencias de aprendizaje contribuyen a mejorar el rendimiento individual, a través de cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En este sentido formar a la gente para mejorar el rendimiento es necesario, especialmente para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o bien para aquellas que incorporan a diario nuevas tecnologías.

Entre otras cosas la formación y perfeccionamiento en algún momento también incrementa el nivel de compromiso de los empleados hacia la organización.

Capacitación, es "toda actividad que se realiza en una determinada organización, respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal" [Aquino y otros (1996)] entendiéndose por esto la adquisición de habilidades hasta la obtención de conocimientos técnicos, desarrollo de actividades administrativas, y actitudes referentes.

Conforme las organizaciones fueron expandiéndose, se requirieron más maquinarias y materiales, lo que a su vez demandó aumento en las actividades de capacitación en diferentes niveles que permitan el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Mediante la capacitación se dan cambios en el comportamiento, tales como la transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y conocimientos.

La transmisión de información consiste en la distribución de datos que pueden ser sobre los productos, servicios, organización política, reglamentos, etc.

El desarrollo de habilidades es más bien un entrenamiento dirigido a la ejecución de tareas y operaciones en el cargo actual y las ocupaciones futuras

El desarrollo de actitudes implica el cambio de actitudes negativas por actitudes saludables en los trabajadores, incluyen aumento de la motivación para que los empleados desarrollen sus habilidades de trabajo, refuerzo de la autoestima, mejor aprovechamiento de las relaciones humanas, y que estos doten a las organizaciones de una fuerza de trabajo sumamente flexible capaz de suplir ausencias.

El desarrollo de conocimientos consiste en una captación más profunda de ideas y pensamientos que permitan su aplicación a la práctica administrativa.

De lo anterior podemos concluir que la capacitación comprende el conjunto de acciones formativas, en donde los empleados de una organización adquieren una mejora de sus competencias aplicables a sus puestos de trabajo lo que por un lado incrementa la competitividad de la empresa y por el otro eleva el nivel de formación individual del trabajador.

2.1.2 Finalidad de la capacitación

El personal de una organización constituye su recurso más importante, es por ello que los administradores deben considerar a los empleados como uno de los recursos más valiosos de la organización, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades dentro de la organización.

Uno de los factores más importantes al desarrollar la capacidad del personal, es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Es evidente que la estructura de la organización determina las necesidades de desarrollar al personal.

De lo expuesto se deduce, la razón por la cual algunas organizaciones rígidamente estructuradas les sea difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal y por otro lado, los estructurados debidamente. posiblemente carecen de los propósitos necesarios para la motivación del personal. La mayoría de los expertos considera que las organizaciones según su estructura deben seleccionar las actividades de capacitación que aseguren que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo.

Lo anterior conduce a fijar objetivos de capacitación concretos y evaluables que especifiquen lo que podrá lograr el empleado luego de finalizar un programa de capacitación.

Al referirnos a la finalidad de la capacitación debemos tener presente los objetivos de la capacitación, en ese sentido, nos podemos apoyar en los planteamientos de Agustín Reyes Ponce, quien en su obra Administración de Personal, sostiene que "una buena evaluación de las necesidades conduce a la determinación de los objetivos de capacitación" Este planteamiento nos indica que los objetivos deben fijarse en base a las necesidades del empleado y la organización.

El desarrollo de conocimientos consiste en la capacitación más profunda de ideas y pensamientos que permitan su aplicación a la práctica administrativa. Esto es así ya que para implementar programas de capacitación es necesario una adecuada detección de necesidades de capacitación, así se evitarán pérdidas de recursos materiales, económicos y humanos. Es más a partir de los resultados obtenidos se estructuran programas cónsonos con la realidad, que harán al trabajador más competitivo en el mercado laboral, produciendo servicios de calidad.

Algunos expertos consideran que para llevar a cabo una capacitación efectiva el administrador o persona encargada de la capacitación debe:

- Realizar un análisis de las necesidades de la institución.
- Elaborar un diagnóstico del desempeño, capacidad y habilidades del personal.
- Determinar las causas del desempeño si los hay.
- Elaborar una lista de las necesidades de capacitación.
- Preparar un programa de capacitación.

2.1.3. Importancia de la capacitación

La capacitación constituye un método recomendable para el mejoramiento tanto de la Administración Pública como de la Administración Privada.

Los expertos en materia de personal opinan que la capacitación contribuye con el fortalecimiento de las empresas e instituciones, esto permitirá afrontar los retos que con frecuencia se presentan.

Asumen singular importancia los planteamientos del Dr. Edwin B. Flippo, en su obra Principios de Administración de Personal, cuando señala que la capacitación:

- Incrementa la productividad.
- Desarrolla una alta moral, el hecho de que un individuo haya recibido ayuda para ampliar sus conocimientos contribuirá a elevar su moral.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Reduce los accidentes.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.

Lo planteado anteriormente permite puntualizar con mayor fuerza la concepción de la Capacitación con uno de los factores estratégicos y determinantes para que los empleados profesionalicen su trabajo mediante la adquisición de habilidades en la medida que le proporcionen confianza y seguridad en si mismos, tomen decisiones y enfrenten con éxito los obstáculos que se le presentan.

Con seguridad los miembros de las diferentes organizaciones experimentarán el deseo de obtener mayores conocimientos en virtud de que esto contribuirá a enriquecer sus vidas personales y elevará el nivel de eficiencia a través de la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos y

habilidades, así como el desarrollo de actitudes y cualidades necesarias para el buen desempeño de su respectivo trabajo.

En la Figura No. 1 se presentan los beneficios de la capacitación desde tres dimensiones para las organizaciones, para el individuo y para las relaciones humanas, interna y externas.

FIGURA NO. 1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

A LAS ORGANIZACIONES.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externo.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

RECURSOS HUMANOS

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción para el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia y la ignorancia individual.

RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Fuente:: Adaptado de "Once Again Why training" M.J. Tessin, Training, February 1978.En Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Edit. Limusa, Wiley S.A.México, D.F. 1973

2.1.4. Métodos para determinar las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación se identifican a través de la supervisión o durante la evaluación del desempeño o bien durante la búsqueda de problemas relacionados con la calidad de los servicios que brinda a institución, como generalmente se presenta en las instituciones.

Usualmente podemos identificar la causa de estos problemas, las siguientes:

- Fricciones entre los empleados.
- Escasez de un sistema de incentivos.
- Deficiente distribución de las tareas.
- Inadecuada selección del personal.
- Defectos en el diseño de la estructura organizacional.

Entre otras cosas es preciso que el supervisor u otra persona encargada diagnostique los problemas o debilidades previo al inicio del planeamiento, organización y desarrollo de un programa de capacitación, esto, sin lugar a dudas contribuirá a fortalecer el programa de capacitación.

En ese sentido podemos decir que determinar las necesidades implica saber que personas conforman la organización y que formación requieren en función de sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

No obstante, durante la evaluación del desempeño laboral, no siempre se considera la capacitación el único medio de resolver el problema. El problema puede obedecer a la falta de recursos o a una estructura organizativa muy rígida, que impide la comunicación entre departamentos, o bien puede ser una supervisión inadecuada.

Siendo así se han dado algunos métodos para determinar las necesidades de capacitación y ellos están basados en el análisis de diferentes actividades que se desarrollan en la organización en el cual están afectados las personas, los índices de eficiencia y el clima de la organización.

A continuación pasaremos a describir los aspectos más relevantes aplicados a cada uno de estos estudios o análisis a fin de identificar algunos instrumentos que posibiliten el aumento o mejora de la eficiencia en la organización y nos conlleven también a detectar las necesidades.

Naturalmente que ciertos análisis afectan directamente al personal que labora en la organización, mientras que hay otros tipos de análisis que son directamente de responsabilidad administrativa, tales como el análisis de los índices de eficiencia y análisis de clima organizacional.

El primer nivel de análisis que revisaremos en el ámbito de la organización es el análisis de las personas, que como se mencionó anteriormente afecta al personal que forma parte de la organización e incluye diversos estudios:

- **Análisis de las personas**

El análisis de las personas parte de los objetivos de la organización. Implica dotar a la organización de individuos con las habilidades que requiere a organización. No se debe olvidar que el recurso humano es el nervio vital de la empresa y solo las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por ello suele concebirse como el recurso de mayor valor en la organización.

Existen ciertos elementos útiles para analizar a las personas en la organización, entre ellos:

- Descripción del cargo
- Edad
- Calificación requerida para el trabajo.
- Conocimiento requerido para el trabajo.
- Actitud con relación al trabajo y a la empresa.
- Grado de desempeño cualitativo y cuantitativo.
- Habilidades y conocimientos para desempeñar otros trabajos.
- Potencialidades de reclutamiento interno y externo.
- Dedicación para el entrenamiento de la fuerza laboral
- Dedicación para el entrenamiento de empleados nuevos.
- Indice de ausentismo
- Rotación de la fuerza laboral.

Por ello la identificación de estos elementos ejerce un papel importante en el desarrollo de cualquier organización ya que sirve para controles y además las medidas de eficiencia se utilizan para conceder premios, ascensos, incentivos, etc. Pero también interesa conocer los miembros de la organización que requieren más atención o capacitación o si necesitan trasladarse a otro puesto.

❖ **Análisis del rendimiento**

Consiste en analizar, los obstáculos que impiden el rendimiento de calidad, los cuales se pueden detectar estableciendo diferencias entre las habilidades dominadas y las requeridas.

Estos problemas de rendimiento pueden corregirse mediante la observación en el contexto de trabajo, resultados de trabajo y comportamiento de trabajador.

Estos problemas de rendimiento pueden corregirse mediante el análisis en el contexto de trabajo, comportamiento del trabajador, resultados del trabajo. Lo que se pretende es investigar el ¿Por qué de las deficiencias?, ¿Cuáles son las causas de las deficiencias?, ¿Qué cambios se pueden hacer?

En el ejemplo siguiente presentamos algunas interrogantes que nos pueden servir de base para conocer las deficiencias de rendimiento, entre estas interrogantes podemos mencionar:

- ¿Presentan los trabajadores las condiciones físicas y mentales aptas para rendir.
- ¿Conocen los trabajadores lo que tienen que hacer?

- ¿Poseen habilidades necesarias para cumplir con el trabajo que realizan?
- ¿Disponen de los recursos necesarios para ejecutar sus tareas (dinero, equipo, materiales, tiempo)?
- ¿Reciben incentivos en su trabajo por el buen rendimiento?
- ¿Qué críticas recibe el rendimiento deficiente?

❖ **Análisis de las capacidades**

Este estudio requiere analizar los conocimientos y habilidades que posee cada individuo que forma parte de la organización. Entendiéndose por habilidad, la disposición que muestra el individuo para resolver problemas en áreas de actividad determinados.

Conocida la complejidad de los campos en que actúa el ser humano le corresponde al analista o técnico sobre la base de los requisitos que el cargo exige estudiar las habilidades y conocimientos propios del individuo y en este sentido determinará si el individuo reúne las condiciones para desempeñar el cargo.

Por otra parte el análisis de las capacidades no siempre requiere de una capacitación. En algunos casos, se puede transferir al individuo a otra área en donde su rendimiento sea mejor. De ser así, la organización estará aprovechando a un nivel óptimo las capacidades del individuo o empleado.

Una vez identificados los contenidos de formación es preciso fijar los criterios a seguir para proceder a acciones inmediatas. Podemos concluir que mediante la evaluación de las necesidades de capacitación se obtiene un diagnóstico de los problemas actuales y de los obstáculos que se deben enfrentar a corto y mediano plazo.

- **Análisis de las funciones o tareas**

Este análisis proporciona información sobre las tareas, las habilidades y el nivel de rendimiento mínimo aceptable que requiere cada puesto de trabajo. Sin duda alguna que los esfuerzos de formación deberán dirigirse en forma selectiva hacia las tareas más frecuentes.

El análisis de las tareas es de singular importancia para la organización, toda vez que la información obtenida influye en la

estructuración de la organización. Además permite la implementación de programas de reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo de personal. Y además, pone de manifiesto las condiciones de trabajo peligrosas, deficientes e insalubres. Entre otras cosas, mejora la eficiencia y conduce a remunerar al empleado de manera justa y equitativa.

- **Análisis de cargo**

El propósito de este análisis es precisar los deberes y responsabilidades inherentes al cargo que ocupa el individuo dentro de la organización. Este análisis permite medir valores relativos a un puesto específico mediante la relación y comparación de cargos entre sí.

La descripción de tareas, deberes y responsabilidades debe responder a tres interrogantes:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

Sumado a ello se debe considerar los factores básicos universales empleados para las exigencias de cargo: habilidades

(talento especial, experiencia, iniciativa e ingenio) responsabilidades, aptitudes físico mentales.

Lógicamente este análisis requiere de la participación del recurso humano y materiales idóneos que permitan lograr con mayor precisión el listado de tareas correspondientes a cada puesto.

Las fuentes principales de información pueden provenir del trabajador, por ejemplo, título de cargo, de supervisores inmediatos, de un observador neutro que ha recibido información específica para estos fines.

El análisis de los índices de eficiencia es otro de los criterios empleados, proporciona información sobre los grupos de trabajo, costo de mano de obra, cantidad y calidad de los resultados, uso de equipo y reparaciones. Este análisis permite evaluar la eficacia de los programas de formación así como también descubrir necesidades de perfeccionamiento que requieren algunos grupos de trabajo.

De manera muy similar el ***análisis del clima de la organización*** desempeña un papel esencial y se refiere al ambiente en el cual se desarrolla la organización. Es básico en el desarrollo de un sistema formal de comunicación, división del

trabajo, coordinación, control y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización. Pero en cualesquiera de las dos situaciones los empleados quizás necesiten de capacitación y experiencia. implica conocer las características permanentes de la organización con relación a diversos aspectos del trabajo. Esta percepción en algunas ocasiones ayuda a descubrir congruencias e incongruencias entre las impresiones de los empleados sobre el entorno de trabajo y sus propias necesidades o aspiraciones.

❖ **Análisis de operaciones**

Consiste en analizar los tipos de comportamiento que deben seguir los empleados y funcionarios en el desempeño de las tareas. En este sentido es importante determinar cuales son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual, por ejemplo:

- Identificar los patrones de desempeño para las tareas o funciones.
- Identificar las tareas o funciones que componen el cargo.
- Conocer como debe desempeñarse cada tarea.

- Conocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para el desempeño de las responsabilidades.

2.1.5. Técnicas de Capacitación

Las técnicas constituyen la manera de hacer las cosas. No podemos hablar de las técnicas de capacitación, sin referirnos a la Administración Científica, una de las primeras teorías administrativas del "S. XX en donde Taylor y sus seguidores Ganth y Gilbreth desarrollaron los primeros intentos sistemáticos para aplicar ciertos principios, para el desempeño óptimo del individuo en el cargo" [Chiavenato (1999)]

Por ejemplo, la Administración Científica formulada por Taylor intensificó su atención en la combinación de tareas, división de los trabajos en áreas aún más pequeñas, lo que permitió definir el método o técnica para emprender una tarea y por ende el desempeño de un cargo.

El desarrollo de la Administración científica dio como resultado, sin duda alguna una producción mayor, aunado a ello surgieron muchos cuestionamientos con relación a las prácticas

empleadas, sin embargo en la actualidad podemos decir que este movimiento sirvió de base para el desarrollo y mejoramiento de las técnicas administrativas.

Hoy día los administradores han reflexionando sobre las técnicas de administración y sobre como emplear de una manera más eficiente y armoniosa los recursos conforme a la realidad de las organizaciones.

Son numerosas las técnicas que permiten investigar las necesidades de capacitación, por lo que hemos considerado pertinente tomar en cuenta expresiones de varios autores especialistas en personal. Dichas técnicas podemos aplicarlas en el lugar de trabajo y fuera de lugar de trabajo.

De acuerdo a lo anterior recogimos las expresiones siguientes:

- En el lugar de trabajo:
  - En el puesto de trabajo:
    - Instrucción en el puesto
    - Rotación de puestos
    - Enseñanza especializada
    - Tutoría
  - Fuera del puesto de trabajo:

Instrucción programada

Filmes

Televisión

Enseñanza por computador

- Fuera del lugar de trabajo:
  - Simulación
  - Representación y papeles
  - Estudio de casos
  - Conferencias
  - Internados y asistentes

Es importante señalar que las técnicas empleadas en el lugar de trabajo generalmente son impartidas por la organización con la ventaja de que el aprendizaje es mucho más real, se proporciona una información más amplia, el aprendizaje es individualizado y se acumula mayor información.

En términos generales se obtiene mayor experiencia en el aprendizaje debido a que el personal está más cerca de flujo de actividades. Ahora bien, en el lugar de trabajo también se presentan inconvenientes al desarrollar las técnicas y una de ellas

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

es el daño que puede sufrir el equipo durante el proceso de enseñanza.

En cuanto a las técnicas aplicadas fuera del lugar de trabajo, cabe la pena señalar que el empleado adquiere habilidades y conocimientos, alejado de las presiones del trabajo y además se puede utilizar personal competente, externo de todo a la empresa que se labora. Una de las ventajas de esta técnica es que al salir del lugar de trabajo se reduce la posibilidad de estropear el equipo de la empresa. Algunos de los inconvenientes que se presentan es que los conocimientos estén alejados de puesto de trabajo, también se da el caso de los costos de formación sean superiores, por ejemplo, equipos más caros y probablemente de uso limitado.

En general las técnicas empleadas en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo resultan útiles a las organizaciones. Sabemos que existen inconvenientes, sin embargo, creemos que los contenidos de formación deben planearse adecuadamente e integrarse hasta que la organización logre los objetivos propuestos, que en este caso sería proporcionar conocimientos y habilidades básicas que se necesitan para desarrollar las diversas especialidades de las tareas propias de la empresa.

2.2 La capacitación en Panamá

2.2.1. Origen y evolución

El Sistema Nacional de Capacitación puede remontarse al año 1946, cuando en la Constitución de esa fecha, en el Artículo 241, se establece la Carrera Administrativa y dice así:

Artículo 241

"Establécese la Carrera Administrativa conforme a los siguientes principios:

1º. Los funcionarios están al servicio del Estado y no de un partido o colectividad política;

2º. En los lugares y horas de trabajo la actividad proselitista será ilícita y, como tal, castigada por la Ley;

3º. La Ley determinará las condiciones de ingreso en la administración por el método de concurso de antecedentes, de créditos por estudios hechos y de exámenes teóricos-prácticos, según la naturaleza del cargo de que se trate; los deberes de los funcionarios y empleados y los recursos contra las resoluciones que lo afecten.

Establecerá además las reglas relativas a la permanencia, ascenso, suspensión, traslado, cesantía y jubilación.

Será preferido para el cargo materia del concurso el aspirante que en igualdad de circunstancias, en cuanto a idoneidad y probidad, compruebe que se encuentra en mayor estado de necesidad económica.

4º. Ninguna investigación sobre irregularidades, omisiones y delitos se considerará concluida mientras el inculpado no pueda presentar sus descargos y articular su defensa.

Cabe mencionar que este artículo más tarde se desarrolla mediante el Decreto Ley No.11 del 16 de noviembre de l955 "Sobre Carrera Administrativa". Este Decreto en uno de sus artículos versa sobre la necesidad de ajustar a métodos científicos la administración del personal al servicio del Estado, planteando también la necesidad de regular el ingreso, ascenso, traslado, suspensión, reducción, destitución, jubilación, disciplinas y otras relaciones adscritas a la administración de personal. A pesar de que el decreto estuvo vigente, el Sistema de Administración de Personal no alcanzó a implementarse hasta el año l960.

Posteriormente aparece la Ley 4 del 13 de enero de l961, sobre Administración de Personal, dicha ley estableció los criterios técnicos que debían ejecutarse para la ejecución de los programas de la Carrera Administrativa, particularmente sobre la organización de la carrera, clasificación de puestos, ingresos a la organización, ascensos y traslados, derechos, deberes y prohibiciones, régimen disciplinario, expiración de funciones y otros aspectos.

Es importante señalar que a estas leyes se sumaron más tarde otras, básicamente, las que versan sobre la fijación de normas y reglamentos que aplicables a la regulación de derechos y deberes de los servidores públicos.

Lo que si es cierto es que este Centro de Adiestramiento ha participado activamente en la formulación de proyectos de Leyes de Carrera Administrativa, prácticamente desde la promulgación de esta Ley en miras a la obtención de una adecuada Administración de Recursos Humanos en el sector público, especialmente en lo que se refiere al desempeño eficiente, el trato justo, desarrollo profesional integral, remuneración adecuada, oportunidades de promoción y todo aquello que garantice tranquilidad y estabilidad al empleado público.

Una vez más en materia de Administración de Personal, se creó el Decreto Ley 82, del 27 de noviembre de l967, a través del cual se establece un Programa Nacional de Superación y Adiestramiento del Empleado Público.

En 1971, según datos recolectados de diferentes documentos, la Dirección General de Planificación y Administración de la Presidencia estableció lo que se denominó Centro de Adiestramiento del Sector Público y se inicia propiamente la capacitación masiva de empleados públicos. Más tarde el Centro cambió de nombre y ahora se denomina CEPRHUSEP (Centro de Perfeccionamiento del Recurso Humano

del Sector Público) el cual ha estado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (antes Ministerio de Planificación y Política Económica).

Generalmente el centro funge como una unidad normativa y ejecutiva, ya que debe dictar normas, pero también ejecuta acciones de capacitación y debe mantener una estrecha vinculación con las OIA'S (Oficinas institucionales de Adiestramiento, es decir con sus homólogas, las que están vinculadas en cada una de las instituciones del Estado.

2.2.2.Situación actual

El Centro de Perfeccionamiento del Recursos Humano del Sector Público ha venido desarrollando innumerables esfuerzos por organizar la administración del personal público tratando de dotarla de los instrumentos técnicos necesarios que permitan la ejecución de los programas gubernamentales.

En ese sentido se ha preocupado por el fortalecimiento de las Oficinas Institucionales de Personal brindándoles asesoría permanente en materia de Administración de Personal, así como también en la formulación de programa de Evaluación y

Desempeño, que en este caso se capacitó a los servidores públicos.

Lo que si es cierto es que este Centro de Adiestramiento ha participado activamente en la formulación de proyectos de Leyes de Carrera Administrativa, prácticamente desde la promulgación de esta Ley en miras a la obtención de una adecuada Administración de Recursos Humanos en el sector público, marcando énfasis en el desempeño eficiente, el trato justo, desarrollo profesional integral, remuneración adecuada, oportunidades de promoción y todo aquello que garantice tranquilidad y estabilidad al empleado público.

En materia de capacitación, a través del SINACAAP, (Sistema Nacional de Capacitación para la Administración Pública de Panamá, se realizó un Programa de capacitación sectorial, (año 2001) basadas en las necesidades de capacitación de las instituciones organizadas por sector y obedeciendo a las políticas gubernamentales y a los criterios de modernización de la gestión pública, y con la coordinación de algunas instituciones, tales como la Universidad de Panamá, ANAN, Procuraduría de la Administración, APEDE, Dirección Nacional de Gobiernos Locales, Contraloría General de la Nación, Ministerio de Gobierno y

Justicia, se realizaron cursos de capacitación para los municipios en el ámbito nacional. Dicha capacitación estuvo dirigida a los alcaldes y representantes. a los secretarios municipales, a los tesoreros, funcionarios municipales y corregidores.

Se observa que la Administración de Personal en Panamá se enfrenta a situaciones difíciles, depende de la toma de decisiones en las altas esferas, pero que son prerrequisitos para la puesta en marcha de los diferentes proyectos, sin embargo, una de las metas de las políticas del gobierno central en materia de capacitación, propugna por mejorar la capacitación y la experiencia técnica administrativa, mediante la definición de los niveles mínimos esperados, conocimientos requeridos para el ascenso. entrenamiento de administradores en la administración del personal.

Es por ello que en un futuro se espera incorporar instrumentos técnicos e informáticos al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, implementar programas de capacitación y desarrollo de los servidores público; así como implementar procesos permanentes del ingreso de personal a la carrera.

2.3. Perfil ideal

La carrera laboral se ha ido modificando cada día tomándose así las capacidades y habilidades que hacen del sujeto o empleado un ente valioso para desarrollar su carrera profesional en diferentes organizaciones. En ese sentido cada individuo debe generar estrategias conjuntamente con las innovaciones tecnológicas y administrativas que lo ubicarán en el mercado de trabajo. Todas estas nuevas formas de trabajo necesitan del desarrollo personal, así como también de adaptabilidad para generar ideas.

Es por ello que hoy día el perfil ideal de un profesional se sustenta más que todo en la adquisición de conocimientos y el perfeccionamiento de sus cualidades y aptitudes que le permitan ser talentoso en el trabajo y en la vida profesional.

En la actualidad, las diferentes organizaciones aparte de los conocimientos básicos laborales también consideran que la capacitación continua genera actitudes y aptitudes que contribuyen a que su personal se adapte a cambios cada vez más veloces.

Entre las actitudes más relevantes figuran:

- Tener una visión generalista de la organización.
- Actitud constante de aprendizaje.
- Adaptarse a los cambios.
- Trabajar en equipo
- Establecer buena comunicación dentro y fuera de la organización
- Poseer iniciativa, espíritu emprendedor.
- Creatividad.
- Orientación hacia los resultados.
- Adaptación a los cambios.
- Tener don de gente.
- Ser competitivo.

Bajo estos puntos de vista se prepara al profesional para afrontar los cambios que se dan cada día, lo cual indica que deberá formular constantemente nuevas ideas y conocimiento para no quedar estancado en este mundo cambiante.

Refiriéndonos al desarrollo de la Administración Municipal, los gobiernos locales deben jugar un rol esencial en la vida de la comunidad, pues son responsables de la calidad de vida de la población local conjuntamente con el Gobierno nacional.

Ante el reto de intervenir activamente en el proceso de desarrollo de un país, el municipio debe fortalecerse, aprovechando su cercanía a los recursos naturales y a la acción creativa de cada uno de los panameños que conforman la familia municipal.

2.4. Variables a investigar

- La calidad del servicio que presta el municipio.
- Capacitación en el servicio.
- Capacitación para mejorar la imagen de la Institución
- La oportunidad de capacitación en el trabajo.
- Las relaciones en el trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Tiempo de servicio
- Actitud hacia el trabajo.

CAPÍTULO TERCERO

MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Nuestro trabajo de investigación se apoyó en el método descriptivo, explicativo y analítico.

Es descriptivo porque en la mayor parte de los temas desarrollados se han realizado evaluaciones precisas para determinar la incidencia y relaciones de las condiciones existentes en el momento. Por ejemplo, conocer la base legal sobre la cual descansa el funcionamiento del Municipio. Describir la estructura organizacional del Municipio nos ha permitido analizar dicha estructura organizacional del Municipio y detectar así de una manera u otra la problemática de la investigación. Podríamos agregar también que a través de los documentos observados se han podido captar de una manera muy especial el mensaje transmitido, así como de los problemas que confronta la Institución en relación a la capacitación continua del personal.

Es explicativo ya que desde el momento en que se inicia la búsqueda de estructuras y los elementos que forman parte de esas estructuras, éste tiene un alcance específico ya que no solamente es importante estudiar los documentos y hechos desde

el punto de vista clásico, sino también determinar el mensaje que se transmite. Su explicación hace explícitas las propiedades con relación a las variables estudiadas y su debida interpretación para determinar su significación y alcance.

Debido a que el tema a investigar es prácticamente nuevo en la Institución fue necesario emplear este método , prácticamente desde el inicio de la investigación. efectuó una revisión de la literatura de la Institución. La misma reveló ideas vagas respecto al tema de investigación. Luego se procedió a realizar algunas consultas al personal de la Institución. En esta forma pudimos enterarnos de la problemática de nuestra investigación.

En síntesis, consideramos que el método empleado, a pesar de las limitaciones nos ha permitido de una manera u otra obtener información muy poca, pero valiosa para llevar a cabo la investigación.

3.2 Esquema investigacional

El esquema investigacional utilizado es el denominado Holístico Inductivo, propuesto por el Dr. Edgar Herrera, cuya estructura consta de cinco momentos claves para la investigación. Dichos momentos son: el problema, los aspectos teóricos, el

proceso metodológico, el análisis de resultados y la proposición final como solución al problema planteado.

3.3 Población objeto de estudio y muestra

3.3.1 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio de éste Proyecto está conformada por los siguientes grupos:

- El personal que labora en el Municipio de Colón, quienes son los actores principales directamente involucrados, ya que ellos son los encargados de brindar el servicio. Dicho personal está constituido por los empleados subalternos y jefes de departamento.
- Los usuarios, personas que se benefician del servicio que brinda el Municipio. Así tenemos las personas jurídicas y personas naturales. Las personas jurídicas están conformadas por negocios establecidos en la ciudad.

3.3.2 Proceso de muestreo aplicado.

Siguiendo con las actividades que forman parte del Marco Metodológico, se utilizó la Técnica de Muestreo por Grupo.

Luego se procedió a la selección de la muestra la cual estuvo constituida por los siguientes grupos: 140 empleados subalternos y 15 jefes de departamentos que laboran en el Municipio; y 180 usuarios que utilizan los servicios del Municipio, constituido este grupo por personas naturales y personas jurídicas.

A continuación presentamos en el Cuadro I. y el Cuadro II. el detalle de empleados municipales y usuarios, participantes de la muestra.

CUADRO I. EMPLEADOS MUNICIPALES ENCUESTADOS

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS ENCUESTADOS
Alcaldía	13
Secretaría General	3
Relaciones Públicas	1
Tesorería	45
Ingeniería	21
Servicios especiales	30
Dirección Administrativa	7
Corregidurías	20
Sub total.....	**140**
Jefes de Departamento	15
Total.....	**155**

Fuente: el autor

CUADRO II. USUARIOS ENCUESTADOS

USUARIOS	CANTIDAD DE USUARIOS
Personas Jurídicas	90
Personas Naturales	90
Total.....	**180**

Fuente: el autor

3.3.3. Cálculo del tamaño muestral

La selección de la muestra estuvo representada aproximadamente en la mayoría de los casos por el 10% y más del total del universo, esto refiriéndonos a los empleados municipales.

El criterio utilizado para la selección de la muestra de los usuarios fue el siguiente: Con la cooperación de algunos encuestadores nos ubicamos en las inmediaciones del edificio que ocupa el Municipio de Colón, durante un período de 4 semanas.

En ese sentido creímos oportuno realizar un sondeo de opinión pública enfocando nuestra atención a representantes de personas jurídicas y personas naturales que a diario acuden al Municipio en busca o a solicitar algún servicio. De allí que creímos prudente dejar claro la oportunidad de expresar su opinión respecto a la calidad del servicio recibido. Las entrevistas fueron realizadas por grupos de encuestadores previamente instruidos sobre las características del cuestionario y el método de muestreo escogido.

3.4. Operacionalización de variables

El procedimiento de operacionalizar las variables no es más que la adopción de una definición operativa de las variables a investigar, que en este caso serían la variable dependiente y la variable independiente, todo ello mediante la elección de indicadores o circunstancias que permitan conocer la dimensión de las unidades objeto de investigación, todo ello para captar la realidad de nuestra investigación.

Para operacionalizar las variables, las relacionamos con sus respectivos indicadores de manera que pudiese medir la variable en la forma más consistente posible. Dichas variables se midieron a través de preguntas formuladas en las encuestas aplicadas a los usuarios y empleados municipales.

Para efectos de nuestro proyecto de investigación, las variables se clasificaron así:

3.4.1 Variable dependiente

Se refiere al objeto de estudio de nuestra investigación, es decir el fenómeno que se desea estudiar, que en nuestro caso sería detectar la necesidad de capacitación en el Municipio de

Colón, para dar lugar a nuestra propuesta de establecer la Unidad de Capacitación.

3.4.2 Variable independiente

Se refiere a todos aquellos elementos que inciden en el fenómeno o caso estudiado, que en este caso serían la actitud hacia el trabajo, la oportunidad de capacitación en la Institución, la calidad del servicio que presta la Institución.

Debemos señalar que en este caso los **indicadores** constituyen la respuesta observable a todo rasgo, suceso, o fenómeno que nos interesa.

A continuación presentamos en el Cuadro III.,IV, V, VI, las variables investigadas y su relación con los indicadores. que se utilizaron en las encuestas.

CUADRO III. RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON SUS INDICADORES

ENCUESTA NO. 1. EMPLEADOS SUBALTERNOS

VARIABLES	INDICADORES
I. Información relacionada con los datos generales de empleado.	1. Sexo 2. Estado civil 3. Educación 4. Conocimiento de idiomas 5. Salarios 6. Tiempo de servicio
II. Información relacionada con la Capacitación.	1. Si ha recibido capacitación durante el tiempo que ha laborado en la Institución. -Patrocinada por la Institución -Por cuenta propia. 2. Existencia de una Unidad de Capacitación en la Institución. 3. Existencia de un Departamento responsable para capacitar al personal de la Institución. 4. Existencia de a Unidad de Capacitación para mejorar la imagen del Municipio. 5. Disposición del tiempo de los empleados para capacitarse. 6. Cursos de Capacitación deseados.

Fuente: el autor

CUADRO IV. RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON SUS INDICADORES

ENCUESTA NO. 2 EMPLEADOS SUBALTERNOS "ACTITUD HACIA EL TRABAJO"

VARIABLES	INDICADORES
I. Relacionada con la actitud hacia el trabajo.	1. Oportunidad de aprender habilidades nuevas. 2. Recibo de gratificaciones. 3. Oportunidad de adquirir nuevos conocimientos 4. Condiciones de trabajo. 5. Relaciones de trabajo. 6. Recibo de orientación. 7. Recibo de instrucciones. 8. La capacitación me permitirá alcanzar las metas. 9. Conocimiento de la estructura organizacional. 10. La Institución cuenta con el equipo adecuado. 11. Posibilidades de ascenso. 12. Necesidad de modificar los procedimientos en las labores que realiza.

Fuente: el autor

CUADRO V. RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON SUS INDICADORES

ENCUESTA NO. 3 USUARIOS DEL MUNICIPIO "SERVICIO QUE PRESTA EL MUNICIPIO"

VARIABLES	INDICADORES
I. Relacionada con el servicio que	1. Negocio que representa.
reciben los usuarios.	2. Requerimiento del servicio.
Personas naturales	3. Tipo de servicio.
Personas jurídicas	4. Como califica el servicio que recibe.
	5. Necesidades de formación que requiere el
	Municipio
II. Necesidades de formación que	1. Competencias técnicas.
requiere el personal que atiende al	2. Cualidades y actitudes
público en la Institución.	

Fuente: el autor

CUADRO VI. RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON SUS INDICADORES

ENCUESTA NO. 4 JEFES DE DEPARTAMENTOS

VARIABLES	INDICADORES
I. Relacionada con la existencia de una Unidad de Capacitación.	1. Existencia de la Unidad de Capacitación en la Institución. 2. Existencia de Unidad responsable de Capacitación en la Institución. 3. Existencia de Unidad de Capacitación para mejorar la imagen del Municipio.
II. Relacionada con la capacitación que reciben los empleados municipales.	1. Si los empleados municipales reciben capacitación. 2. Forma en que se recibe la capacitación. - A través de a Institución. - Por cuenta propia 3. Si la capacitación obedece a un estudio de las necesidades de la Institución.
III. Necesidades de formación más apremiantes.	1. Competencias técnicas. 2. Aptitudes y actitudes.

Fuente: el autor

3.5 Verificación de la validez y confiabilidad del instrumento

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario, el mismo fue sometido a prueba para comprobar su calidad y adecuación a los objetivos del estudio.

En primer lugar, el instrumento fue sometido al análisis y revisión por expertos en la materia, quienes manifestaron sus opiniones, y recomendaciones respecto al material.

Algunos de estos expertos objetaron de ciertas dificultades para responder ciertas preguntas, también se dio la repetición de información, otros expertos recomendaron incluir información más relevante en relación con los objetivos propuestos, así como de eliminar información no relevante, Se tomaron en cuenta sus sugerencias al material propuesto, para luego proceder a una aplicación de prueba.

Para la aplicación de prueba del instrumento, este se aplicó a una muestra muy pequeña constituida por diversos empleados de instituciones gubernamentales, con la finalidad de medir el grado de comprensión del instrumento.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

3.6.1 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información estuvieron constituidas por diversas fuentes a saber:

Fuentes de información primaria, constituida esta fuente por entrevistas individuales, estructuradas y no estructuradas y establecimos las diferencias entre los diferentes tipos de entrevistas utilizados en este proyecto:

La entrevista estructurada, por su carácter formal fue dirigida a los jefes de departamentos con preguntas idénticas para cada uno de ellos. En todo momento la intención fue de presentar un enfoque estandarizado para tratar posteriormente, de hacer generalizaciones científicas acerca del tema.

La entrevista no estructurada, dirigida al jefe de la municipalidad, o sea el Alcalde, de un carácter sencillo y flexible para que nos pudiera manifestar sus respuestas y expresar libremente su pensamiento.

El empleo de la observación tuvo lugar desde el inicio de la investigación, lo que nos permitió palpar el entomo interno y el entomo externo de la Institución.

El entorno interno estuvo conformado por las personas, la estructura organizacional, la tecnología utilizada. De allí que pudimos examinar y escuchar diferentes situaciones en la Institución, lo que nos permitió registrar y sistematizar información concerniente al proyecto.

El entomo extemo nos permitió palpar las actitudes e inquietudes de las personas que a diario acuden al Municipio a gestionar sus actividades.

Dada las múltiples entradas de personas que acuden al municipio con la finalidad de obtener un servicio o gestionar otras actividades, hubo necesidad de utilizar el recurso metodológico de **sondeo de opinión pública.**

Fuentes de información secundaria, constituida esta fuente por documentos bibliográficos, (monografías, tesis, textos, leyes, boletines, informes, periódicos y otros documentos) provenientes de diferentes bibliotecas de la localidad. La consulta de dichos documentos nos permitió explorar e identificar la naturaleza de nuestro trabajo.

3.6.2 Instrumentos de recolección de información

Fundamentalmente el instrumento de recolección de información utilizado fue el cuestionario, basado más que todo en un conjunto de preguntas referentes al tema investigado y por supuesto el contenido de preguntas concernientes a las variables objeto de medición.

Para la realización de éste proyecto se utilizaron las encuestas (tres diferentes) dirigidas a los jefes de departamentos; a los empleados subalternos de estos departamentos y a los usuarios, constituido este grupo por personas jurídicas y personas naturales que reciben el servicio del municipio.

Los cuestionarios fueron elaborados para diferentes grupos de nuestra población encuestada y fueron enumerados así: El cuestionario No. 1 y No.2 dirigido a empleados subalternos del Municipio. El cuestionario No. 1 con el propósito de obtener datos generales del informante y además algunas interrogantes sobre el tema de capacitación. El mismo se elaboró a base de preguntas cerradas, abiertas y de alternativa múltiple. El Cuestionario No. 2, relacionado con la actitud hacia el trabajo, se aplicó la escala de Likert.

El Cuestionario No. 3, dirigido a los usuarios, se elaboró a base de preguntas cerradas, abiertas y una escala de Likert, en donde nuestro tema de interés se relacionó con el servicio que reciben los usuarios del Municipio.

El Cuestionario No. 4, dirigido a los Jefes de departamentos, se elaboró a base de preguntas cerradas, relacionadas más que todo a la necesidad de la Unidad de Capacitación en la Institución y las necesidades de formación que requieren los empleados municipales.

3.7 Tratamiento de la información

La información recopilada de ambas fuentes fue analizada en sus aspectos más relevantes para definir y extraer los componentes cualitativos y cuantitativos más sobresalientes del mensaje transmitido para llegar a la realización de éste proyecto.

Las entrevistas nos permitieron descubrir opiniones y sentimientos de naturaleza positiva y negativa sobre la vida de la organización.

Es importante reconocer que las fuentes de información nos permitieron indagar sobre los problemas, oportunidades y

fortalezas de la organización, las mismas se constituyeron más tarde en un marco indispensable al momento de tomar decisiones para la ejecución del presente proyecto.

3.8 Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo con la anuencia de la Dirección de la Institución. Una vez definida la población, se procedió a elegir la muestra representativa, la cual se escogió al azar, en donde las condiciones fueron rigurosamente controladas, de manera que cada unidad de la población tuviese iguales probabilidades de salir elegido. Bajo estas condiciones se procedió a escribir los nombres de las personas por departamento en su respectiva tarjeta, colocarlos en un recipiente y finalmente extraer la tarjeta con su nombre correspondiente.

El criterio utilizado para la selección de la muestra durante el ***sondeo de opinión pública*** fue el siguiente: Con la cooperación de algunos encuestadores nos ubicamos en las inmediaciones del edificio que ocupa el Municipio de Colón, durante un período de 4 semanas.

En ese sentido creímos oportuno realizar dicho sondeo enfocando nuestra atención al sector de las personas naturales y jurídicas que a diario acuden al Municipio a solicitar algún servicio. De allí que creímos prudente dejar claro la oportunidad de expresar su opinión respecto a la calidad del servicio recibido.

Las entrevistas fueron realizadas por un grupo de encuestadores, previamente instruidos sobre las características del cuestionario y el método de muestreo escogido.

3.8 Proceso de conteo y tabulación

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió al proceso de conteo y tabulación de los mismos.

A continuación presentamos en los Cuadros VII, VIII, IX, y X los resultados de la encuesta aplicada a los empleados subalternos, jefes de departamento del Municipio y los usuarios.

CUADRO VII. Resultados de la encuesta aplicada a empleados subalternos del Municipio.

CUESTIONARIO NO.1

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
Datos generales:		
1. Sexo.....	**140**	**100**
Masculino.....	50	35.71
Femenino.....	90	64 29
2. Estado civil.....	**140**	**100**
Soltero (a)	40	28.57
Casado (a).....	20	14.29
Divorciado (a)...	8	5.71
Viudo (a).....	6	4.29
Unido (a).....	66	47.14
3. Nivel académico.....	**140**	**100**
Primario.....	35	25
Secundario.....	60	42.86
Universitario		
Completo.....	26	18.57
No terminados.	19	13.57
4. Conoc. /idiomas.....		
Inglés.....	**140**	**100**
Muy bien.... ...	35	25
Regular.....	73	52.14
Deficiente.....	32	22.86
Español.....	**140**	**100**
Muy bien.....	140	100
Otros idiomas.....	**140**	**100**
Deficiente.....	140	100
5. Salario.....	**140**	**100**
De B/241.00 a B/441.00	89	63.57
442.00 a 641.00	46	32.86
642.00 a 841.00	5	3.57
842.00 y más	0	0
6. Tiempo de servicio.....	**140**	**100**
Menos de 1 año.....	17	12 14
De 1 año a 5 años.....	51	36.43
6 años a 10 años..	30	21.43
11 años a 15 años..	26	18 57
16 años y más	16	11.43

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
Capacitación:		
7. Ha recibido capacitación durante el tiempo laborado en la Institución.	**140**	**100**
Si.....	91	65
No.....	49	35
Se abstuvieron.....	0	0
8. La capacitación recibida fue por:	**140**	**100**
Cuenta propia.....	91	65
Iniciativa de la Institución.....		
Invitación de otras instituciones.....	49	35
9. Cree usted que la capacitación mejoraría la imagen de la Institución	**140**	**100**
Si.....	90	64.29
No.....	40	28.57
Se abstuvieron.....	10	7.14
10. Existe Unidad de Capacitación en el Municipio.....	**140**	**100**
Si.....		
No.....	140	100
Se abstuvieron.....		
11. Existe un Departamento responsable en la Institución.....	**140**	**100**
Si.....	100	71.43
No.....	40	28.57
Se abstuvieron.....	0	0
12. Considera que una Unidad de Capacitación en el Municipio sería favorable.....	**140**	**100**
Si.....	90	64.28
No.....	40	28.57
Se abstuvieron.....	10	7.15
13. Dispone de tiempo suficiente para asistir a un curso de capacitación	**140**	**100**
Si.....	100	71.42
No.....	40	28.58
Se abstuvieron	0	0
14. Capacitación que desea.....	**140**	**100**
Desarrollo de competencias tecn.		
Desarrollo de cualidades.....		
Todas.....	140	100

Fuente: el autor

CUADRO VIII. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados subalternos del Municipio con respecto a la actitud hacia el trabajo.

CUESTIONARIO NO. 2

Valores: **Muy de acuerdo (MA) (5)** **De acuerdo (DA) (4)**
En desacuerdo (ED) (3) **Muy en desacuerdo (MD) (2**

DESCRIPCIÓN	VALORES				TOTAL
	MA 5	DA 4	ED 3	MD 2	
1. El trabajo me ofrece oportunidades de aprender habilidades nuevas.....	17	21	10	92	140
2. Recibo gratificaciones por parte de mis superiores por las labores que realizo.....	5	51	23	61	140
3. El trabajo me ofrece oportunidades de adquirir nuevos conocimientos.....	15	30	39	56	140
4. Las condiciones de trabajo favorecen el logro de mis tareas.....	10	50	30	50	140
5. La relación con mis compañeros es amena.....	10	27	25	78	140
6. La relación con mis jefes favorece la realización de mis labores.....	10	28	30	62	140
7. Recibo la orientación adecuada para realizar mis tareas.....	10	40	25	65	140
8. La forma en que mi jefe imparte las órdenes me estimula a cumplir con mi trabajo.....	10	40	20	70	140
9. Siento que mi capacitación es suficientemente buena para el logro de mis metas en el trabajo.....	12	40	25	63	140
10. Conozco la estructura organizacional de la Institución.....	18	68	42	12	140
11. Cuento con el equipo adecuado para desarrollar mi trabajo.....	10	40	60	30	140
12. Si cumplo con mis metas aumentan mis posibilidades de ascenso.....	10	21	39	70	140
13. Considero que mi labor en la Institución sería más fructífera si se modifican los procedimientos en las labores.....	10	40	15	75	140
Total.....	**147**	**506**	**383**	**784**	**1820**

Fuente: el autor

CUADRO IX. Resultados de la encuesta aplicada a los Jefes de Departamento.

CUESTIONARIO NO. 3

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. ¿Existe Unidad de Capacitación en la Institución?.....	**15**	**100**
Si.....		
No.....	15	100
2. ¿Existe Unidad responsable de Capacitación en la Institución?.....	**15**	**100**
Si.....		
No.....	15	100
3. ¿Reciben los empleados del Municipio capacitación.....	**15**	**100**
Si.....		
No.....	15	100
4. ¿Se efectúa la capacitación por iniciativa de la Institución?.....	**15**	**100**
Si.....		
No.....	15	100
5. ¿Se efectúa la capacitación por iniciativa de otras Instituciones?.....	**15**	**100**
Si.....	15	100
No.....		
6. La capacitación recibida obedece al estudio de las necesidades de la Institución....	**15**	**100**
Si.....		
No.....	15	100
7. ¿Considera que la creación de una Unidad de Capacitación mejoraría la imagen del Municipio?.....	**15**	**100**
Si.....	15	100
No.....		
8. Necesidades de formación que usted considera requiere el Municipio.....	**.15**	**100**
Competencias técnicas.....		
Cualidades y actitudes.....		
Todas las anteriores.....	15	100

Fuente: el autor

CUADRO X. Resultados del Sondeo de opinión pública aplicada a los usuarios.

CUESTIONARIO NO. 4

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. Persona que representa.....	**180**	**100**
Persona natural	90	50
Persona jurídica.....	90	50
2. ¿Requiere usted de los servicios del Municipio?.....	**180**	**100**
Si.....	180	100
No.....		
3. Tipo de servicio que recibe (resumen de los servicios).....	**180**	**100**
Obtención de licencia comercial		
Aprobación de proyectos de construcción		
Registro de patentes		
Obtención de placa.		
Pago de impuestos sobre edificaciones y reedificaciones.		
Pago de impuesto sobre negocios.		
Pago de impuesto sobre actividades personales (bailes, extracción de arena)		
4. La atención que recibe del Municipio es muy buena.....	**180**	**100**
Muy de acuerdo.....	30	16.67
De acuerdo.....	29	16.11
En desacuerdo.....	106	8.33
No respondieron.....	15	58.89
5. Necesidades de formación que requiere el personal que atiende a público.....	**180**	**100**
Mejorar las competencias técnicas.....		
Mejorar as cualidades personales.....		
Todas las anteriores.....	180	180

Fuente: el autor

CAPÍTULO CUARTO

MOMENTO ANALÍTICO

4. MOMENTO ANALÍTICO

4.1 Análisis de la Gestión institucional

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de información procedemos a realizar el análisis de la información recogida sobre la base de los objetivos presentados y el propósito de nuestra investigación. Para dicho análisis utilizaremos el Modelo de Análisis Cualitativo. Este contempla la realidad de modo holístico, es decir, que ve la realidad de manera global.

El Sistema de Administración Municipal se haya en permanente evaluación y con ello los aspectos administrativos, políticos y técnicos.

El Municipio es la organización superior del Distrito que responde al carácter administrativo del gobierno local. Es una institución de servicio, y en la actualidad se haya supeditado a una serie de disposiciones legales que en algunos casos obstaculizan o limitan sus funciones y responsabilidades, como es el caso de la Autonomía.

La situación económica es un poco desesperante ya que para hacerle frente a los gastos municipales, depende básicamente de la gestión de los ingresos municipales.

Por otra parte la Institución se ha visto afectada por el padrinazgo político que impera a diario, especialmente en la escogencia o selección del personal que allí labora.

La Estructura Organizacional del Municipio corresponde a un diseño bastante complejo, el cual requiere de una gestión hábil. La falta de un Manual de Organización de funciones actualizado impide la acertada distribución de tareas.

Además se observa cierta ambigüedad en dicha estructura. Las tareas interdivisionales presentan limitaciones debido más que todo a las formas de realizar la gestión en las diferentes divisiones y también al no existir mecanismos claros en relación con las tareas a realizar y a la utilización de los recursos.

Dada la evolución alcanzada por la estructura se crean limitaciones en la gestión administrativa, por ejemplo, los procesos de funcionamiento que afectan la gestión institucional en lo referente más que todo a la toma de decisiones, desarrollo del recurso humano, la motivación del personal

La marcada inestabilidad en que se desenvuelven los empleados municipales limitan la efectiva participación en la mayor parte de las actividades.

La escasez de información oportuna y adecuada para la labor que realiza el municipio, unida a la poca continuidad de las tareas que allí se realizan afecta los estándares de efectividad de la organización. Es posible que exista preocupación por la calidad del trabajo, pero también se descuida la capacidad de transferir el conocimiento a los otros empleados de la institución.

Paralelo a las limitaciones observadas, la labor que realiza el recurso humano se ve condicionada por el limitado apoyo que la organización le brinda, especialmente por los procedimientos administrativos engorrosos y la falta de coordinación interna. Si bien es cierto se han realizado esfuerzos para desarrollar el recurso humano especialmente a niveles de corregidores, pero se observa poco interés en desarrollar las capacidades técnicas y administrativas.

4.2 Análisis e interpretación de los datos recolectados

Continuando con el análisis de la gestión institucional, pasaremos a analizar e interpretar los datos recogidos, según las encuestas realizadas.

En primer lugar describiremos y analizaremos los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados municipales seleccionados a través de la muestra.

A este grupo se les aplicó tres encuestas: dos encuestas dirigidas a los empleados subalternos, una para medir su relación con la institución y la otra para medir su actitud hacia el trabajo. La tercera encuesta se aplicó a los Jefes de Departamento.

Finalmente utilizamos la técnica de Sondeo de Opinión Pública para detectar la calidad del servicio que presta el Municipio a los usuarios.

A continuación procederemos a analizar y describir cada una de las encuestas presentando gráficas en algunos casos para representar los datos que a nuestro criterio son los más significativos.

4.2.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados subalternos.

- **Datos generales**

Pregunta No. 1 Sexo de los encuestados.

Se realizó la selección de la muestra la cual estuvo constituida por (140) empleados: 50 empleados del sexo

masculino y 90 empleados del sexo femenino, distribuidos en diferentes departamentos.

Atendiendo a las características personales de la muestra seleccionada encontramos que el sexo masculino está representado por el 35.71 por ciento, mientras que el sexo femenino está representado por el 64.29 por ciento, como se muestra en a Gráfica No. 1, lo que nos indica que el sexo femenino es la figura predominante en la muestra seleccionada.



Fuente: el autor

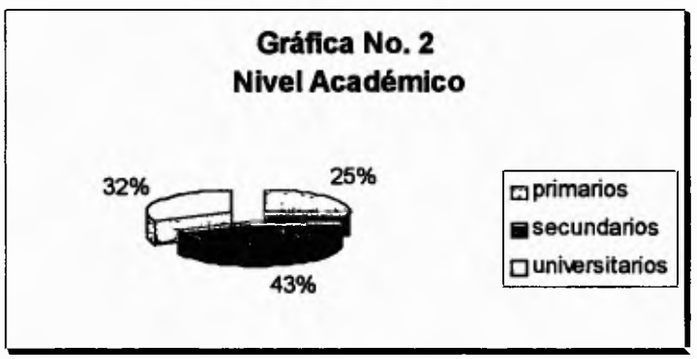
Pregunta No. 2. Estado Civil

El estado civil de los encuestados arrojó los siguientes resultados: 28.57 por ciento en estado soltero, 14.29 por ciento en

estado casado, 5.71 por ciento en estado divorciado, 4.29 por ciento en estado de viudez y 47.14 en estado unido.

Pregunta No. 3 Nivel Académico más alto

Refiriéndonos al nivel académico más alto alcanzado por nuestros encuestados, el 25 por ciento de nuestra muestra o sea 35 empleados solamente completó los estudios primarios, el 42.86 por ciento o sea 60 empleados finalizaron la escuela secundaria, mientras que la educación universitaria, el 18.57 por ciento completó la universidad y el 13.57 por ciento no ha terminado la universidad, como se ilustra en la Gráfica No. 2



Fuente: el autor

Estos resultados nos indican que el 100 por ciento de nuestra muestra posee los conocimientos necesarios que le

permiten realizar su labor en la medida en que el puesto lo exige, situación que favorece a la Institución. Sin embargo, en los tiempos actuales, dados los constantes cambios y a la creciente modernización es necesario que la Institución encuestada prepare al personal con los conocimientos suficientes para llevar a cabo sus labores. Si bien es cierto, en lo que concierne a los estudios universitarios, observamos los deseos del personal de prepararse, sin embargo razones de tiempo y económicas son las que han impedido, completar los estudios. universitarios.

Pregunta No. 4 Conocimiento de idiomas

En cuanto al conocimiento de idiomas, se escogió como idiomas principales, dadas las actividades de nuestro país, el inglés y el español y otros idiomas (francés, italiano, alemán, etc.) como un caso muy especial.

Se observó que en nuestro grupo de encuestados el 25 por ciento conoce el idioma inglés muy bien; mientras que el 52.14 por ciento que representa 73 personas encuestadas conoce el idioma inglés de una forma regular, es decir, lo habla, lee y escribe poco;

y el 22.86 por ciento apenas lee, habla y escribe el inglés, este último grupo está representado por 32 empleados.

En cuanto al idioma español el 100 por ciento alegó conocer muy bien el idioma, el grupo está representado por el total de los encuestados o sea 140 empleados.

El conocimiento de otros idiomas es prácticamente nulo, puesto que la información obtenida no marca indicios del conocimiento de otros idiomas.

Nuevamente hacemos la observación de que debido a la importancia que ha cobrado el Municipio hoy día es importante que el personal se prepare para atender al público que en esta época se caracteriza por ser tan diverso. Consideramos que este enfoque representa una forma muy segura de que los gerentes tomen en cuenta diferentes opciones para que los empleados tengan la oportunidad de conocer y aprender correctamente diferentes idiomas.

Pregunta No. 5 referente al sueldo de los encuestados.

En cuanto a los sueldos de los empleados encuestados se presentaron cuatro categorías de sueldos, encontramos que el

63.57 por ciento percibe salario comprendidos entre B/241.00 y B/441.00, lo que representa la mayoría de los empleados encuestados, el 32.86 por ciento devenga sueldos entre B/442.00 y B/641.00 y el 3.57 por ciento percibe sueldos entre B/642.00 y B/841.00. Actualmente entre los empleados encuestados ninguno percibe sueldo de B/842.00 en adelante.

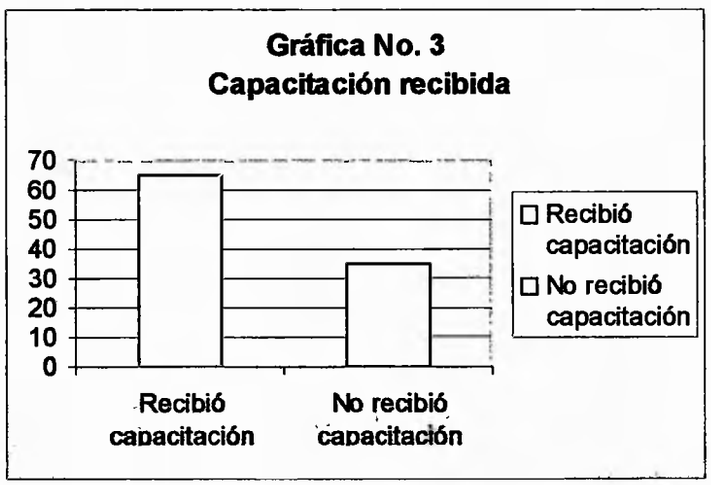
Pregunta No. 6 Tiempo de servicio

Otro aspecto importante que refleja la encuesta es el referido al tiempo de servicio, que muestra los siguientes resultados: el 36.43 por ciento de los empleados encuestados tiene de un año a cinco años de prestar servicios a la institución; el 23.57 por ciento está representado por empleados que tienen de seis a diez años de prestar servicios a la institución y el 18.57 por ciento tiene de once a quince años de prestar servicios a la institución. El 11.43 por ciento de los empleados tiene de diez y seis años y más.

Se observa que la mayoría de los empleados se encuentra en el primer grupo, o sea, de un año a cinco años de prestar servicios a la Institución, lo que nos indica que los empleados no permanecen por mucho tiempo en la Institución.

Pregunta No. 7¿ Ha recibido capacitación durante el tiempo que ha laborado en la Institución?

En la Gráfica No. 3 se muestra la capacitación recibida en donde el 65% de los empleados, o sea 91 empleados de los encuestados reflejó haber recibido capacitación mientras que el 35% o sea 49 empleados del grupo de los encuestados no ha recibido capacitación.



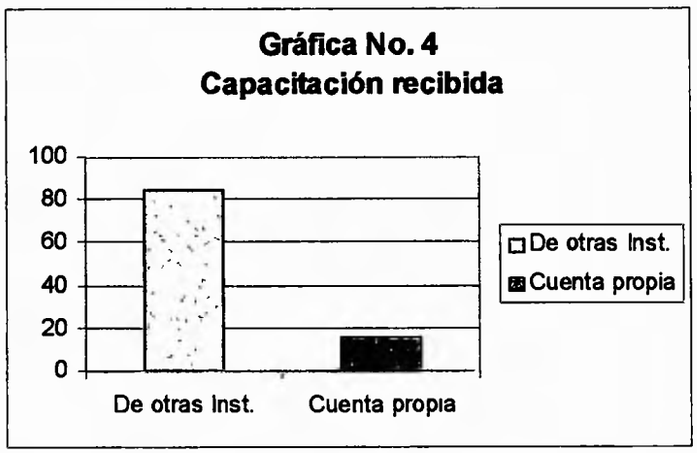
Fuente: el autor

Pregunta No. 8 La capacitación recibida fue por: Cuenta propia, iniciativa de a Institución, invitación de otras instituciones.

Interpretando los resultados obtenidos, en la Gráfica No. 4 observamos que de los 91 empleados que recibieron capacitación, el 84.62 % recibió capacitación patrocinada por otras Instituciones,

que en este caso son instituciones que envían sus invitaciones al Municipio. Mientras que el 15.38 %, recibieron capacitación por cuenta propia.

Gráfica No. 4
Capacitación recibida



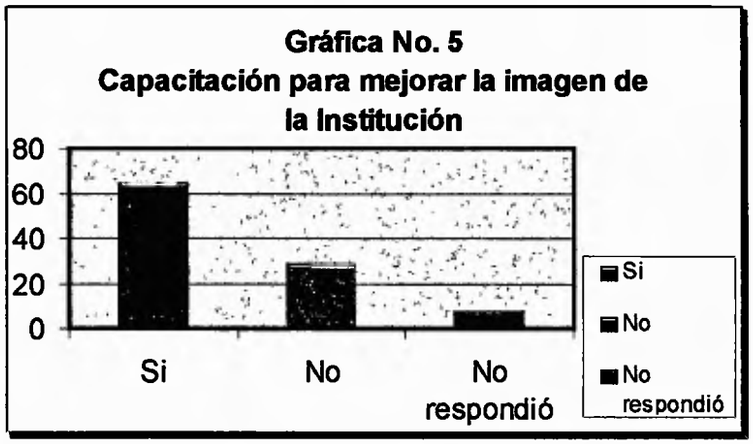
Fuente: el autor

En ese sentido los resultados nos indican que los empleados se preocupan por capacitarse ya sea a través de la Institución o por cuenta propia.

Pregunta No. 9 ¿Cree usted que la capacitación mejoraría la imagen de la Institución?

Con relación a mejorar la imagen de la Institución a través de la capacitación el 64.29% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que, el 28.57% respondió

negativamente y el 7.14 % se abstuvo de contestar, como queda ilustrado abajo en la Gráfica No. 5



Fuente: el autor

A nuestro juicio los empleados que respondieron afirmativamente, están conscientes de que mantener el nivel de formación adecuado permite asegurar mejor el puesto de trabajo, a la vez que se mejora la calidad del personal y por supuesto las oportunidades laborales.

Pregunta No. 10 Existe Unidad Capacitación en el Municipio.

Refiriéndonos a la existencia de una Unidad responsable de la capacitación en el Municipio, en la Gráfica No. 6 puede observarse que el 71.43 % de las personas encuestadas

respondió negativamente; el 28.57 % desconoce la existencia de esta unidad.



Fuente: el autor

Si bien es cierto, la Unidad responsable de capacitación es la Dirección Administrativa, en donde la responsabilidad de capacitación recae sobre el Director Administrativo y a través de la Sección de Recursos Humanos, pero este no cumple específicamente con las funciones de capacitación por tener a su cargo otras funciones que cumplir.

De la información obtenida esta Dirección sirve más bien de enlace entre el Municipio y las otras Instituciones gubernamentales que envían sus invitaciones.

Pregunta No. 11 ¿Existe un Departamento responsable en la Institución?

Refiriéndonos a la existencia de una Unidad responsable de la capacitación en el Municipio, el 71.43 % de las personas encuestadas respondió negativamente, o sea que no se dispone de un departamento especial para capacitación; por otro lado el 28.57 % desconoce la existencia de este departamento

Pregunta No. 12 ¿Considera que la creación de una Unidad de Capacitación en el Municipio será favorable?

La encuesta refleja que el 64.28 % está de acuerdo con la creación de una Unidad de Capacitación, objetan que ello conduce a la formación continua, siendo este un instrumento que permite actuar desde diferentes puntos, tales como la mejora para la competitividad, integración de las personas a sus puestos de trabajo, además se mejorarían las relaciones internas, el clima laboral y habría mayor motivación hacia el puesto desempeñado. Los resultados negativos marcan un porcentaje de 28.57 %, mientras que también el 7.15 % se abstuvo de responder.

Pregunta No. 13 ¿Dispone de tiempo suficiente para asistir a cursos de capacitación?

Atendiendo a la disposición del tiempo que tienen los empleados para atender a la capacitación, el 64.29 % de los empleados encuestados respondió que está disponible para adquirir cursos de capacitación, a pesar de las cargas familiares, alegan que esto contribuye a mejorar su formación actual, que saben es beneficiosa para ellos y para la Institución, mientras que el 28.57 % no está disponible para adquirir cursos de capacitación, y el 7.14 % se abstuvo de contestar. La información que se obtuvo fue, que razones económicas son las que impiden acudir a estos cursos, no obstante solicitan que en caso de dictarse los cursos de capacitación, estos sean realizados en las instalaciones del Municipio.

Pregunta No. 14. Cursos de Capacitación deseados

De la información presentada sobre los Cursos de Capacitación deseados, pudimos recabar que el 100 % de los empleados, lo cual refleja una tendencia mayoritaria, considera oportuno recibir Capacitación sobre Competencias técnicas y de

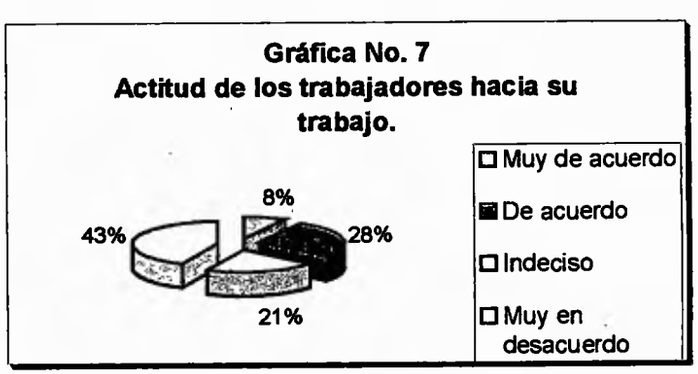
cualidades y actitudes, ya que esto favorece el desenvolvimiento de las múltiples actividades que en el Municipio se realizan. A nuestra opinión, existe también una marcada tendencia a elegir áreas directamente relacionadas con los puestos de trabajo que desempeñan o han desempeñado.

Ahora analizaremos los resultados producto de la segunda encuesta hecha a los empleados, la cual se expresa a continuación.

4.2.2 Resultados de la encuesta de actitud hacia el trabajo aplicada a los empleados subalternos del Municipio.

Los resultados de la encuesta de actitud son producto de la aplicación de trece (13) preguntas aplicadas a nuestro grupo de encuestados, como presentamos en la Gráfica siguiente:

Gráfica No. 7
Actitud de los trabajadores hacia su trabajo.



Fuente: el autor

Básicamente las preguntas del cuestionario permiten las siguientes respuestas y valores como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO XI. ASIGNACIÓN BASE PARA DETERMINAR LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES HACIA SU TRABAJO.

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	NO. DE PREGUNTAS	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy de acuerdo	5	13	65
De acuerdo	4	13	42
Indeciso	3	13	39
Muy en desacuerdo.	2	13	26

Fuente: el autor

Esta asignación es nuestro puntaje para determinar que tan aceptada es la actitud de los trabajadores hacia su trabajo.

CUADRO XII. VARIABLE: ACTITUD HACIA EL TRABAJO.

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy de acuerdo	5	147	8.08	735
De acuerdo	4	506	27.8	2,024
Indeciso	3	383	21.04	1,149
Muy en desacuerdo	2	784	43.08	1,568
Total		**1,820**	**100**	**5,476**

Fuente: el autor

No. De encuestados = 1,820/13 = 140

Actitud hacia el trabajo = $\frac{\text{Frecuencia acumulada}}{\text{No de encuestados}}$

$= \frac{5476}{140}$

$= 39.11$

Nota: Los cuadros . XI y No. XII están basados su análisis en consideración a lo que presentamos en el Cuadro No. 8

Producto del análisis efectuado, elaboramos para una mayor presentación la Gráfica No. 4 que refleja taxativamente de manera cuantitativa en porcentaje las actitudes de los encuestados en consideración a los ítems tomados.

Luego de los resultados obtenidos se infiere que nuestra Unidad objeto de estudio, el resultado final ofrece una puntuación de 39.11, que de acuerdo a nuestra Tabla No. 1, la actitud de los empleados del Municipio está en desacuerdo en cuanto a la gestión del Municipio en su papel de orientación hacia los empleados municipales.

Nos llama la atención de manera individual ciertas preguntas incluidas en nuestra encuesta en donde se percibe la necesidad de mejorar la preparación de los trabajadores, así también de evitar un estancamiento de los trabajadores conforme a los

avances e innovaciones tecnológicas, así como también de mejorar la convivencia laboral.

Cabe mencionar que la actitud de los trabajadores frente a la gestión del Municipio es prácticamente negativa, si bien es cierto, la Institución realiza algún tipo de seguimiento a los empleados, pero se requiere de mayor nivel de concientización por parte de la Institución, a sabiendas de que el potencial humano es el elemento clave para la competitividad de la empresa u organización.

Por último pasaremos a la encuesta cuya aplicación fue dirigida a los jefes de departamento y que a continuación detallamos:

4.2.3 Resultados de la encuesta aplicada a los Jefes de Departamento.

Para poder determinar nuestra propuesta de una Unidad de Capacitación, también aplicamos a un determinado grupo de Jefes de Departamento y de ciertos Directores establecidos en el Municipio una encuesta consistente en nueve preguntas cerradas. Entre los Jefes de Departamento Directores y otras personas en quienes recae responsabilidad importante en la Institución,

podemos mencionar: Jefe de Caja, Jefe de Planillas, Planificación y Presupuesto, Director Administrativo, Jefe de Contabilidad, Jefe de Facturación, Jefe de Cómputo, Secretaría de la Alcaldía, Director de divulgación e información, Jefe de Ornato y Aseo y algunas Corregidurías.

A continuación presentamos los resultados obtenidos de cada una de las preguntas y su respectivo análisis.

Pregunta No. 1 ¿Existe Unidad de Capacitación en el Municipio?

De las personas encuestadas 15, o sea el 100 por ciento respondió que no existe Unidad de Capacitación en el Municipio, es decir no disponen de un departamento específicos que se encargue de evaluar las necesidades de personal.

Pregunta No. 2 ¿Existe Unidad responsable de capacitación en la Institución?

Referente a la existencia de Unidad responsable de capacitación el 100 por ciento, respondió que existe Unidad responsable, pero que ésta responsabilidad recae en el Director

Administrativo, por estar incluida la sección de Recursos Humanos en esa Dirección.

Pregunta No. 3 ¿Reciben los empleados del Municipio Capacitación?

Nuestra muestra arrojó en su totalidad, o sea el 100 por ciento, que los empleados reciben capacitación y la mayoría de las veces es por cuenta propia o a través de otras instituciones.

Pregunta No. 4 ¿Se efectúa la capacitación por Iniciativa de la Institución?

La totalidad del grupo de encuestados respondió que la capacitación no se efectúa por iniciativa de la Institución, a ésta pregunta nos comentan los encuestados la necesidad de una Unidad de Capacitación, en el sentido de que se acogen las invitaciones y se escoge al personal prácticamente al azar.

Pregunta No. 5 ¿Se efectúa la capacitación por iniciativa de otras instituciones?

De las personas encuestadas el 100 por ciento respondió que la capacitación a empleados se realiza por iniciativa de otras

instituciones, públicas o privadas, quienes de cuando en cuando envían sus invitaciones al Municipio.

Pregunta No. 6 ¿La capacitación recibida obedece a un estudio de las necesidades?

La totalidad de los empleados encuestados, el 100 % respondió que no se efectúa un proceso de detección de necesidades y formación de los empleados. Por lo general son los jefes o directores de cada área los que envían al azar o por amiguismo las personas de su departamento que asistirán a un curso de capacitación. A nivel general se puede observar que no existe una adecuada coordinación de las necesidades entre las diferentes áreas departamentales, tampoco se realiza una verdadera evaluación del personal que en realidad requiere de la formación.

Pregunta No. 7 ¿Considera que la creación de una Unidad de Capacitación mejoraría la Imagen del Municipio?

De las quince personas encuestadas el 100 por ciento está de acuerdo en que la existencia de una Unidad de Capacitación es necesaria, mejoraría la imagen de la Institución, en esta forma se

identificarían las necesidades formativas que requiere la Institución, así como también permitir el diseño de acciones ajustadas a dichas necesidades. Alegan nuestros encuestados que mientras mejor sea el servicio, mejor será su imagen, estas aseveraciones nos dan a entender que nuestro proyecto tiene gran aceptación.

Pregunta No. 8 Necesidades de formación que usted considera requiere el Municipio

Considerando que la formación para mejorar las competencias técnicas obedecen a diferentes áreas de naturaleza académica, tales como informática, idiomas, manejo de máquinas, finanzas, etc. Y la formación para cualidades y actitudes como el trabajo en equipo, comunicaciones, liderazgo, etc. , la totalidad de los encuestados, o sea el 100 por ciento consideró prudente incluir en un programa de capacitación las necesidades de formación mencionadas que estén relacionadas con la actividad productividad actual del trabajador municipal. En ese sentido se eliminarían aquellas barreras que impiden a los empleados sentirse orgullosos de su trabajo. Se trata de que el funcionario se sienta motivado por los deberes inherentes al puesto que ocupa.

Es más la formación de competencias técnicas y de cualidades y actitudes supondría una modificación de la cultura en Administración Pública, con el gran reto de encontrar nuevas formas organizativas y nuevos modos de prestar servicios públicos.

A continuación presentamos los resultados del Sondeo de opinión pública aplicado a los usuarios del Municipio.

4.2.4 Resultados del Sondeo de opinión pública aplicado a los usuarios del Municipio.

La encuesta aplicada consistió en cuatro preguntas, en donde dos preguntas fueron cerradas, una abierta y la última fue una escala para determinar la calidad del servicio.

Pregunta No. 1 ¿Persona que representa?

Los datos obtenidos reflejan que el 50 por ciento de la población encuestada corresponde a personas naturales y el 50 por ciento a personas jurídicas.

Pregunta No. 2 ¿Requiere usted de los servicios del Municipio?

Los datos presentados nos muestran que el 100 por ciento de nuestros encuestados que acudió al Municipio fue a recibir un servicio. Esto nos indica que a diario la Institución está en contacto directo con personal de afuera.

Pregunta No. 3 Tipo de servicio que recibe

A continuación detallamos el Resumen de los servicios requeridos por los usuarios o contribuyentes que a diario acuden al Municipio:

- Obtención de licencia comercial
- Aprobación de proyectos de construcción.
- Registro de patentes.
- Obtención de placa.
- Pago de impuestos sobre edificaciones y reedificaciones.
- Pago de impuestos sobre negocios (hoteles, farmacias, barberías, salones de belleza, etc.)
- Pago de impuestos sobre actividades.

- Pago de impuestos sobre actividades personales (bailes, extracción de arena, etc.)

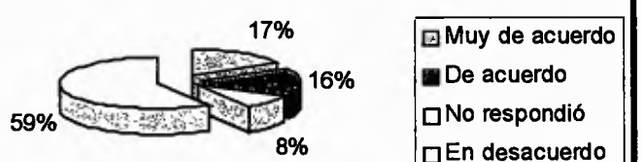
Por la información recolectada, observamos la variedad de servicios que presta la Institución al público, consideramos que la administración debe ocuparse de orientar y asegurar el funcionamiento de la prestación de los servicios municipales, ya que su finalidad, entre otras cosas es incrementar la productividad y calidad de los servicios.

Pregunta No. 4 ¿La atención que recibe del Municipio e muy buena?

La Gráfica No. 8 ilustra los resultados obtenidos en función de la calidad del servicio. Los resultados obtenidos reflejaron que el 16.67 por ciento de los usuarios está muy de acuerdo con el servicio que recibe, a favor también responden un 16.11 por ciento de los usuarios estar de acuerdo con el servicio que reciben, lo cual indica que ambos grupos están satisfechos con el servicio. Sin embargo, también observamos que el 8.33 por ciento de los usuarios se **abstuvo** de contestar, mientras que el 58.89 por ciento que representa la mayoría de los usuarios, se pronunció en **desacuerdo** con el servicio recibido.

Lo que pudimos detectar es que el descontento obedece a los problemas que ha encontrado el usuario al solicitar un servicio, tales como el retraso en la tramitación del servicio, documentos extraviados, actitud poco cooperadora del personal, inconsistencia en la información recibida, trato descortés del personal que labora en la Institución, incumplimiento en el horario de labores.

Gráfica No. 8
Calidad del Servicio



Fuente: el autor

Consideramos que hoy día el municipio es un importante proveedor de servicios, lo cual adquiere una dimensión relevante para la Institución, por lo tanto, debe preocuparse por transformar su administración en vías de una buena gestión.

A continuación presentamos en el Cuadro XIII, la asignación base para determinar la calidad del servicio que reciben los usuarios. Y en el Cuadro XIV los resultados obtenidos producto de la asignación base.

CUADRO XIII. ASIGNACIÓN BASE PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE RECIBEN LOS USUARIOS

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	NO. DE PREGUNTAS	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy de acuerdo	5	1	5
De acuerdo	4	1	4
No respondieron	3	1	3
En desacuerdo	2	1	2
Muy en desacuerdo	1		

Fuente: el autor

CUADRO XIV. VARIABLE: CALIDAD DE SERVICIO

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Muy de acuerdo	5	30	16.67	150
De acuerdo.....	4	29	16.11	116
Indeciso.....	3	15	8.33	45
Muy en desacuerdo	2	106	58.89	202
Total		**180**	**100**	**513**

Fuente: el autor

No. de encuestados = 180

Calidad del servicio = $\frac{\text{Frecuencia acumulada}}{\text{No de encuestados}}$

= 513/180

= 2.85

Nota: Los cuadros Nos. 13 y 14 están basados su análisis en consideración a lo que presentamos en el Cuadro No. 4.

Los resultados obtenidos nos permiten ubicar la calidad del servicio en dos renglones: en desacuerdo, ni en desacuerdo, lo cual nos indica que los grupos entrevistados no están satisfechos con el servicio.

En ese sentido logramos identificar ciertos criterios expuestos por nuestros encuestados tales como la incapacidad de respuesta de nuestros empleados municipales que se manifiesta en la disposición de ayudar a los usuarios. La poca cortesía que manifiesta del personal, es decir la incapacidad de ejecutar el servicio de manera correcta y cuidadosa, la incomprensión al cliente, como manifiestan algunos usuarios, por el poco esfuerzo que se hace por conocer las necesidades del cliente.

CAPÍTULO QUINTO

MOMENTO SOLUCIÓN

5. MOMENTO SOLUCIÓN

5.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

El recurso humano ocupa un lugar preponderante en la organización, de una empresa pública o privada, tanto así que es determinante en la productividad, incremento de la competencia, en la necesidad de ser competitivos, en los cambios sociales y culturales, en el funcionamiento de los lugares de trabajo, en fin en todas aquellas actividades que se desarrollan dentro de una Institución.

Es evidente que el progreso de la empresa está vinculado con el personal que labora en ella. Por supuesto, que esto requiere de gente calificada que tenga la combinación adecuada de conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo necesario en el momento y lugar adecuado.

5.1.1 El Departamento de Recursos Humanos

Consideramos que el éxito de las instituciones está en gran sentido ligado al Departamento de Recursos Humanos, que debe

disponer de una estructura interna adecuada, criterios, políticas y funciones establecidas.

Cuando nos referimos a la estructura interna nos referimos más bien a las áreas de responsabilidad funcional con las cuales debe contar el Departamento de Recursos Humanos. Entre ellas podemos mencionar el planeamiento y reclutamiento del personal, la selección de personal, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, inducción y capacitación de los empleados, ofrecimiento de incentivos y beneficios.

Para que el Departamento trabaje en forma adecuada debe velar y responsabilizarse por las funciones adscritas a cada una de las áreas mencionadas, mediante la aplicación de procedimientos adecuados, diagnósticos y control de trabajo, mantenimiento de los archivos, coordinación y vigilancia de cada una de las áreas funcionales, planeación y ejecución de programas en cada una de las áreas funcionales, tramitación y acciones de personal.

En cuanto a los criterios que debe tomar en cuenta la organización, recomendamos aquellos que aparecen en la obra La Gestión de los Recursos Humanos, de los autores Dolan, Suman y otros y que a continuación enunciamos:

- La necesidad de permitir a los directores de recursos humanos que desarrollen diferentes papeles.
- La necesidad de facilitar el trabajo al personal de recursos humanos permitiendo acceso al lugar donde se desarrolle la acción.
- La necesidad de aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.
- La necesidad de que los puntos de vista del departamento se incorporen a las políticas de la empresa.
- La necesidad de que el Departamento de Recurso Humano tenga el poder y la autoridad suficientes como para que garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.
- La necesidad de que el Departamento de Recurso Humano no se limite sencillamente a reaccionar ante la crisis del personal, sino que sea activo e innovador en la gestión.

Desde luego que los criterios citados anteriormente nos conducen a pensar que la acción de este departamento, por su naturaleza, debe estar más bien en posición de staff, integrada por técnicos que tengan la capacidad da decidir, ya que no es posible asesorar alejados de los mecanismos de decisión. Con esto queremos decir que el Departamento de Recursos Humanos debe estar ubicado en un alto nivel de la organización.

En cuanto a las características que debe reunir el personal del Departamento de Recursos Humanos, debe señalar que la

gestión de los recursos humanos en una organización depende de la calidad de las personas que conforman el departamento.

En ese sentido debemos considerar ciertas cualidades, como el conocimiento de la gestión de empresas, aquí se incluye el conocimiento de los objetivos y funciones de la empresa para saber como utilizar los medios que provee la empresa. Otra de las características, sería mayor capacidad analítica que permita la elaboración de propuestas a soluciones de problemas.

También debemos considerar entre las características el liderazgo competente, que se le atribuye más al Director del Departamento de Personal, debe ser capaz de liderar acciones pertinentes al Departamento, aquí influye mucho la credibilidad que se tenga del Director.

El Director de Recursos Humanos también debe estar comprometido con los cambios que se realicen en la Institución, en esta forma es conveniente equipar la organización con suficiente personal, cuya calidad sea posible de gestionar los movimientos internos de la empresa.

Como se ve el Departamento de Recursos Humanos asume un papel cada vez más importante en la organización, que se traduce más que todo en la toma de decisiones. De tal manera

que frecuentemente se preocupan por desarrollar programas, tales como programas de capacitación, de salud, de higiene y seguridad en el trabajo, etc. De no prestarse la debida atención, el desarrollo humano se estancaría.

Es importante destacar que el Municipio se ha preocupado por el desarrollo de diferentes actividades de su personal, pero actualmente no cuenta con un departamento organizado de recursos humanos, lo que impide el beneficio global.

5.2 Propuesta general para la solución

Con el fin de implementar la Unidad de Capacitación de personal en el Municipio de Colón procederemos a presentar el proyecto de dicha Unidad.

5.2.1 Justificación

Sobre la base de los resultados obtenidos elaboramos la propuesta como un aporte significativo para el desarrollo del Municipio de Colón, que permita un sistema de administración

local eficaz y eficiente, cónsono con el proceso de modernización de la Administración Pública.

Iniciaremos la presentación señalando algunos aspectos que nos llaman la atención, y es el relativo a los datos recolectados a través de la investigación.

Por ejemplo, los datos obtenidos luego de aplicar la encuesta a los empleados de la Institución demostraron la necesidad de capacitación que requieren los empleados, prueba de ello es que algunos por cuenta propia han recibido y reciben capacitación.

En cuanto a la encuesta aplicada a los jefes de departamento que conforman el Municipio, éstos manifestaron que algunos de los empleados, reciben capacitación. Realmente, nos preocupa esta aseveración, ya que no se canalizan y se sistematizan las necesidades reales de la Institución, por carecer de una evaluación de desempeño de los mismos.

En nuestro criterio debe hacerse cada año una evaluación a todo el personal que conforma el Municipio de Colón con el propósito de conocer las debilidades y fortalezas de éstos. Logrado este objetivo se procederá a elaborar un Programa de

Capacitación anual, el cual se basará en las necesidades reales que se detectaron en la citada evaluación..

De una manera muy particular, manifestamos que la Unidad de Capacitación debe mantenerse en comunicación permanente con los diferentes departamentos de la Institución esto permitirá reunir suficiente elementos de juicio que permitan la orientación y preparación que requieren los empleados municipales, en esta forma se podrá cumplir con los objetivos y funciones de la Institución.

5.2.2 Desarrollo e implementación

Con el propósito de implementar la Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón, nos permitimos fijar la Estructura organizativa y funcional de dicha Unidad, con sus respectivos objetivos, funciones y áreas que la conforman.

La estructura organizativa, básicamente de la Unidad de Capacitación define los niveles jerárquicos y nuevas posiciones. Y en este sentido estará conformada por una persona responsable de la Unidad que sería el enlace entre el Director del Departamento de Recursos Humanos y la Institución, además

coordinará con los otros Directores dentro de la Institución. Por supuesto que el responsable de la Unidad contará con una o dos personas que lo apoyarán en su gestión.

En lo relativo a la parte funcional se describen las funciones que se deben ejecutar a nivel de la Unidad y de las áreas que constituyen dicha Unidad de Capacitación.

5.2.3 Ubicación de la Unidad de Capacitación

En el organigrama actual no se contempla la Unidad de Capacitación en el Departamento de Personal. Por lo tanto nuestra opinión, es que debe estar vinculada a dicho Departamento para poder proyectar su política de formación laboral y de desarrollo de recurso humano en función de la necesidad de fortalecimiento de este recurso.

Consideramos que la estructura será favorable ya que trabajará en coordinación con el Departamento de Personal y además por las consideraciones presentadas anteriormente, relacionadas con las responsabilidades e importancia del Departamento de Recursos Humanos.

5.2.4 Organigrama propuesto

Obviamente no debemos pasar por alto el organigrama, que de ser así se impide el flujo normal de la información y se crean obstáculos en las actividades. En ese sentido es que presentamos en la Figura No. 2 el organigrama propuesto con la seguridad de que el mismo ayudará a solucionar los problemas organizacionales de la Institución.

FIGURA NO. 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



5.2.5 Estructura funcional

Nos permitimos fijar la Estructura funcional de la Unidad de Capacitación con sus respectivos objetivos, funciones generales y funciones de las áreas de responsabilidad.

- **Objetivos generales**
  - Comprender la importancia de la capacitación como factor de competencia entre las organizaciones.
  - Incorporar metodologías en el Plan de Capacitación en concordancia con los objetivos de la organización.
  - Conocer las características del adulto en el proceso de enseñanza aprendizaje.
  - Organizar programas de capacitación para todos los niveles de la Institución.
  - Desarrollar planes, programas y servicios que permitan satisfacer a los niveles más altos las necesidades de capacitación de los empleados municipales.
  - Detectar las necesidades de capacitación a fin de proporcionar personal con habilidades y

capacidades que den respuesta a los requerimientos de las áreas operativas y administrativas del Municipio.

- Asegurar una estructura eficiente y moderna orientada a la calidad de los servicios.
- Planificar, organizar, controlar, coordinar y evaluar la función de capacitación.

♦ **Funciones:**

- Determinar las necesidades de capacitación a nivel institucional.
- Supervisar los programas de capacitación.
- Preparar un programa de capacitación basado en los resultados anuales de la evaluación.
- Apoyar a los funcionarios mediante el ofrecimiento de cursos que ayuden al crecimiento personal y profesional.

En cuanto a las áreas de responsabilidad figuran: planeación y programación, operación y registro y evaluación. De inmediato procedemos a detallar las funciones de estas áreas, que a nuestro criterio serían las indicadas:

- **Area de Programación y Planeación**

  - Planificar los programas de capacitación y supervisar a ejecución y desarrollo de los mismos.
  - Elaborar planes y programas de capacitación, basados en el diagnóstico de las necesidades.
  - Establecer las normas y procedimientos para el desarrollo de programas de capacitación.
  - Promover programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, mejoramiento y perfeccionamiento de los funcionarios y empleados de la Institución.
  - Dar seguimiento de las acciones de capacitación que ha recibido la Institución.
  - Velar por el cumplimiento de eventos internacionales que se realicen en la Institución, en coordinación con la Dirección correspondiente y los respectivos organismos internacionales.
  - Tomar decisiones con relación al desarrollo de Programas de Capacitación.

- Efectuar los correctivos pertinentes respecto al desarrollo de Programas de Capacitación.
- Establecer comunicación permanente con Instituciones, Centros Educativos y Organizaciones Internacionales a fin de que proporcionen información sobre acciones de capacitación y desarrollo de áreas específicas.

♦ **Area de Operación y Registro**

- Gestionar los cursos de capacitación y perfeccionamiento en beneficio de los funcionarios y empleados de la Institución.
- Mantener un banco de instructores elegibles en diversas áreas de a especialidad.
- Apoyar la logística concerniente al desarrollo de eventos de capacitación.

♦ **Area de Evaluación**

- Analizar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de los programas de capacitación y todos los factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo de las actividades de capacitación.

- Evaluar las postulaciones de entidades, funcionarios y otras personalidades locales e internacionales que ofrezcan eventos de capacitación.
- Analizar los resultados de las evaluaciones del proceso de capacitación.
- Ejecutar acciones correctivas con relación al desarrollo del o los Programas de Capacitación.

Refiriéndonos al Área de Evaluación, los encargados prácticamente operan en función permanente, es imprescindible asegurar una correcta evaluación del nivel de formación en el punto de partida, pues deberá establecerse seguimiento de cada una de las actividades de capacitación. Por ejemplo, observar el grado de aprendizaje de cada uno de los participantes, desde el principio hasta el final de cada curso. En esta forma se podrán efectuar los ajustes necesarios a todo el proceso.

Aprovechamos la oportunidad para ofrecer algunas sugerencias sobre el o los Programas de Capacitación que se han de desarrollar una vez creada la Unidad de Capacitación.

5.2.6 Sugerencias para el diseño y planeación de un programa de capacitación.

Un programa de capacitación es el arreglo ordenado de actividades de instrucción de acuerdo a la evaluación de las necesidades y objetivos de capacitación, prácticamente es la herramienta básica para el ejecutivo de la capacitación.

Nuestras sugerencias obedecen a que se realizó un diagnóstico basado en la apreciación de los usuarios hacia los servicios obtenidos, con el propósito de reafirmar algunas situaciones de la manera en que actualmente el recurso humano ejercita sus tareas en diferentes unidades administrativas que integran la Institución.

Este estudio arrojó como los aspectos más relevantes y críticas los que a continuación detallamos, y que son, en gran medida la razón básica para que un aspecto en particular resaltara como es la evaluación de desempeño, la cual conlleva a establecer un programa de capacitación que ejecutaría la Unidad de Capacitación que estamos recomendando para mejorar esta situación.

A continuación detallamos los resultados obtenidos de la evaluación del recurso humano en los servicios mayormente demandados por los clientes y sus respectivas quejas:

- Actitud poco cooperadora del personal.
- Retraso en la tramitación del servicio.
- Trato descortés del personal que labora en la Institución.
- Personal no calificado en los departamentos.
- Inconsistencia en la información que se da al usuario.
- Desconocimiento de nuevos reglamentos.
- Lentitud en la ventanilla.
- Trámites muy largos.
- Documentos extraviados.
- Incumplimiento en el horario de labores.

Somos del criterio que todo esfuerzo canalizado hacia la capacitación debe disminuir los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes que interfieren en el logro de la óptima eficiencia.

Conocidas las necesidades de cada Unidad Administrativa que constituye la organización del Municipio, sugerimos que el

Programa o los Programas de Capacitación que se lleven a cabo deben diseñarse siempre en busca de la mejor tecnología educativa, programas ambiciosos, bien definidos y algunas veces flexibles.

A nuestro juicio consideramos tomar en cuenta los siguientes aspectos a proponer en un programa de capacitación, de manera muy sucinta.

- Urgencia que requiere la capacitación.
- Número y niveles de concentración de los trabajadores que se someterán a la capacitación.
- Medios de que dispone la institución para cumplir con el programa.

Debemos considerar que el programa puede comprender uno o varios cursos, también puede estar integrado por otras actividades como seminarios, becas, etc. Es más, podríamos agregar que de acuerdo a la regularidad con que se presenten los programas pueden ser permanentes o especiales. Entendiéndose por programas permanentes, aquellos que ocupan una buena parte del tiempo y disponen de recursos en forma equilibrada.

Mientras que los programas especiales surgen en base a necesidades no previsibles, en forma anticipada.

Debemos señalar que a través de la elaboración de un Programa de Capacitación se procura innovar procesos de modernización basados en los objetivos y políticas de la Institución, que en este caso estarían orientados a actualizar y profundizar los servicios municipales.

La programación de los cursos requiere formularse por escrito, en donde debe incluirse el programa a desarrollar, el temario a cubrir, fechas de inicio, horario, material didáctico, disponibilidades presupuestarias, selección de los instructores, etc.

En consideración a lo antes expuesto, es que presentamos situaciones importantes en el Programa de Capacitación, que consideramos deben ejecutarse en el Municipio de Colón, al establecerse la Unidad de Capacitación y el cual consiste en reflejar los principales aspectos tales como:

- Innovar procesos de modernización de los sistemas de gestión orientados a actualizar y profesionalizar los servicios municipales.

- Que la Administración Municipal se desempeñe bajo un enfoque sistemático, enfocando su atención desde las diferentes áreas que la conforman. Por supuesto, que el programa o programas de capacitación deben desarrollarse acorde a las circunstancias actuales de la Institución.
- Formular por escrito los procedimientos realizados y la documentación que exige cada trámite a ejecutarse en las diferentes áreas operativas para así de esta manera facilitar la información al usuario.

Somos de criterio de que todo esfuerzo canalizado hacia la capacitación debe disminuir los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes que interfieren en el logro de la óptima eficiencia

En cuanto a las políticas de capacitación, éstas deben establecerse considerando la totalidad de la organización a la par con las normas de administración de recursos humanos y ellas son:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Sistemas de sueldos y salarios.

- Prestaciones.
- Incentivos económicos.
- Promociones y ascensos.
- Sanciones y estímulos.

Sin embargo, debemos considerar que la capacitación debe ser un proceso que contemple expectativas de la Institución, y estar orientado a:

- Preparar al personal de nuevo ingreso proporcionándole información sobre los objetivos, reglamentos de la institución, políticas de la empresa.
- Instruir al personal nuevo para desempeñar el puesto que va a ocupar.
- Compenetrar al personal con los nuevos procedimientos y equipos adquiridos.
- Fortalecer las debilidades del personal que actualmente se encuentra en servicio.
- Desarrollar habilidades y destrezas del personal de servicio hacia la aplicación de nuevas tecnologías.

En base a los resultados obtenidos presentamos algunas sugerencias, indispensables para el diseño de el o los Programas de Capacitación que se lleven a cabo en la Institución, tomando en cuenta tres etapas importantes: Preparación del Programa, Administración de la Logística para a capacitación y Evaluación del Programa.

La Preparación del Programa de Capacitación es la primera etapa de proceso. El contenido de Programa debe estar dirigido a la enseñanza de actividades específicas, suministro de los conocimientos necesarios o de influir en las actitudes.

Tomando en consideración, información recolectada de diferentes autores pasaremos a mencionar algunos pasos recomendados por ellos y que a nuestro juicio son los indicados al preparar un programa de capacitación en la institución objeto de nuestra investigación:

- Evaluar las necesidades de capacitación.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades.
- Priorizar necesidades.
- Justificar el contenido del curso.
- Establecer objetivos.

- Establecer metas del programa.
- Establecer e contenido del curso.
- Diseñar actividades didácticas.
- Establecer los recursos.
- Determinar la metodología y técnicas de capacitación.
- Desarrollar planes y sesiones de capacitación.
- Preparar el presupuesto de capacitación.
- Determinar los instrumentos de evaluación para los participantes de curso.
- Preparar la propuesta del programa de capacitación.

Independientemente del contenido toda capacitación debe conciliar en alguna forma las expectativas de la institución y de los participantes en función del cargo o cargos que desempeña toda la organización, resaltar habilidades que los participantes deben adquirir al final del programa.

Es necesario que el individuo participe activamente, que se involucre en todo el proceso de capacitación. Esta capacitación debe ser con interés, pues es de esperar que todo el que toma un programa de capacitación debe estar interesado en él.

En muchas ocasiones este interés persiste durante las primeras actividades, especialmente durante el desarrollo de las mismas. Pues fuera de las reuniones no hay interés, es decir al regresar a su área de trabajo no demuestra interés en poner en práctica lo tratado en las reuniones.

La participación activa de los capacitados no se da automáticamente, es necesaria la presencia de algunos requisitos psicológicos al momento de desarrollar un programa de capacitación, entre los cuales indicaremos:

- Los objetivos de entrenamiento tienen que estar basados en las necesidades de los participantes.
- Relación entre los objetivos de programa y las necesidades reales de entrenado.
- Disposición de los participantes para cambiar normas y procedimientos potencialmente positivos con el fin de ser más efectivos.
- El contenido del programa deberá ser de completa asimilación por parte del entrenado, lo que permitirá poner en práctica en su área de trabajo.

- Durante el proceso de capacitación se debe dar la oportunidad al entrenado para que aplique lo que ha aprendido.
- Se espera que el entrenado actúe de forma diferente como consecuencia de los conocimientos que ha logrado interiorizar durante el proceso.

El papel del instructor en este sentido consiste en lograr que los empleados dominen habilidades que les permitan desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

La Preparación de la logística para a capacitación es otra de las etapas que forma parte de proceso y es la organización de los eventos. Consiste en asegurarse de que el programa se desarrolle sin obstáculos. Por ejemplo, dotar de facilidades a los participantes (transporte, alimentos, materiales, etc.). En esta etapa es recomendable tomar en cuenta ciertos factores, ellos son con respecto a: los participantes, al ambiente físico, a la duración de programa, a los instructores, a los costos, a la comunicación, y a la atención durante el evento.

Debemos considerar que en algunos casos a pesar de diseñar un plan de trabajo, el mismo estará sujeto a cambios, en

ese sentido hay que ser flexibles y por lo tanto, preparar el plan para realizar los ajustes cuando sea necesario.

La evaluación del programa de capacitación es prácticamente la última etapa, constituye un proceso continuo de supervisión por parte del técnico de capacitación a los participantes, el propósito es detectar el grado de cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación.

En general la evaluación proporcionará información acerca de: la calidad del desarrollo de los cursos, cumplimiento de las expectativas de los participantes, el grado de conocimientos adquiridos, los resultados del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

Para facilitar las evaluaciones algunas empresas suelen aplicar métodos en base a la reacción de los participantes del programa recibido, así como también del aprendizaje recibido y de los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los conocimientos.

A manera de ejemplo, ilustramos en la Figura No. 3 algunos los tipos de evaluación mencionados, conjuntamente con los métodos recomendados en cada uno de los casos.

FIGURA NO. 3

EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TIPOS DE EVALUACIÓN	MÉTODOS RECOMENDADOS
1. **REACCIÓN** • Conocer el grado en que los participantes disfrutaron de programa. • Conocer como percibieron la utilidad del programa.	• Formas diarias de retroalimentación. • Encuesta de actitudes al final de la evaluación. • Opinión de los participantes.
2. **APRENDIZAJE** • Conocer hasta que punto se comprendieron los principios, hechos y técnicas, al igual que la habilidad para aplicarlos. • Determinar los campos para medir el aprendizaje cognoscitivo, psicomotor, actitudinal, conductual.	• Pre y Post-pruebas. • Pruebas oraes y escritas. • Guías de observación de la conducta (para los docentes). • Observación en el trabajo. • Cuestionarios sobre como aplican sus nuevas habilidades.
3. **RESULTADOS** • Conocer la aplicación de los conocimientos a desempeño del trabajo. • Conocer a relación entre los costos beneficios.	• Informes de supervisión que incluyen mejoras en a oferta de servicios. • Informes sobre el registro y análisis de costos.

Fuente: el autor

Naturalmente, que la efectividad de estos métodos, no podrá observarse de inmediato, sus repercusiones serán más evidentes, posiblemente al año posterior a la capacitación, o bien a los 3 ó 6 años.

Al establecer la Unidad de Capacitación, no podemos ignorar los **recursos organizacionales**, ya que son los medios que conducen a las organizaciones a lograr sus objetivos.

Entre estos recursos podemos mencionar el recurso humano, que anteriormente conversamos mediante la propuesta

de la estructura organizacional, los recursos físicos o materiales, recursos mercadológicos y administrativos, los cuales pasaremos a describir a continuación.

El ***recurso material*** estará conformado por un equipo garantizado y de calidad al igual que un mobiliario sencillo y funcional, y ciertas instalaciones físicas adecuadas a la oficina. Entre estos recursos podemos mencionar:

- Un escritorio ejecutivo para el Jefe de la Unidad, con su respectiva silla.
- Un escritorio para el asistente y su respectiva silla.
- Un escritorio para secretaria y su respectiva silla.
- Tres sillas para visitantes.
- Un Archivo tipo estándar.
- Una computadora.

El ***recurso mercadológico*** dependerá de los mecanismos que se utilicen para mantener la comunicación permanente con aquellas instituciones tanto nacionales como internacionales que darán apoyo permanente de capacitación a la Institución.

5.3 Conclusiones finales

Con relación a los resultados obtenidos a través del estudio realizado concluimos que no existe Unidad de Capacitación en la Institución, sin embargo, los empleados municipales reciben capacitación, pero no se canalizan y sistematizan por carecer de una evaluación de desempeño de los mismos. Se observa en el personal la ausencia de una capacitación continua a objeto de que la Institución pueda ofrecer un servicio de calidad.

Por su parte los usuarios o contribuyentes del Municipio de Colón también consideran necesaria la implementación de métodos y procedimientos modernos, a tono con la realidad que estamos viviendo, ya que éstos opinan que los procedimientos utilizados actualmente son anticuados. Por lo tanto, como hemos expresado en párrafos anteriores, el personal requiere de una capacitación continua, a objeto de que la Institución pueda ofrecer un servicio de calidad.

Por todo lo manifestado es sumamente importante para el Municipio la existencia de una Unidad de Capacitación, ya que así se solucionaría en gran parte las necesidades de la Institución.

Es imperativo señalar que la Unidad de Capacitación que estamos proponiendo sería un factor relevante en el éxito de la Administración de Personal, ya que si no se le da importancia al desarrollo humano, es posible que no haya crecimiento, ni desarrollo en la Institución.

Consideramos que esta Unidad por su naturaleza, ayudará a los empleados a mejorarse así mismos, según sus capacidades e intereses, hasta lograr la utilización de sus capacidades en el trabajo asignado. Finalmente podemos concluir que la creación de la Unidad de Capacitación ayudará al recurso humano a:

- Mejorar sus capacidades, sus habilidades y destrezas para obtener un mejor desempeño en el trabajo asignado.
- Instruir al personal sobre nuevos sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.

5.4 Recomendaciones finales

La Unidad de Capacitación propuesta para el Municipio podría canalizar las necesidades reales que necesita el recurso

humano que labora en la Institución a través de diferentes mecanismos a saber:

- Que el Municipio mantenga una relación permanente con agencias internacionales, en especial aquellos que a través de la cooperación técnica internacional hacen ofrecimientos de becas, pasantías y proyectos en el área de la Administración Municipal.
- Otra forma sería mediante la encuesta de necesidades que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Unidad denominada Centro de Perfeccionamiento del Recurso Humano del Sector Público, (CEPRHUSEP) la cual mediante formulario respectivo recoge de las instituciones que conforman el sector público, las necesidades básicas y reales de capacitación que estas necesitan para su recurso humano.
- Una tercera forma sería mediante el interés propio que el recurso humano individualmente desee para perfeccionarse en su área específica que coadyuve al beneficio de la Administración, sería otorgarle licencias con sueldos por estudios a aquellas personas que han sido beneficiadas mediante un concurso de beca.

Otro de los aspectos que consideramos de gran relevancia en la gestión del Municipio sería lo que a continuación detallamos:

- Introducir nuevas técnicas de calidad total a la Administración Municipal que permitan satisfacer al cliente, así como también de responder al servicios y los principios de mejora continua.
- Realizar un estudio de los procedimientos y trámites administrativos de atención al cliente a través de manuales de procedimientos y reglamentos de la Institución.
- Emplear los Centros de Educación Superior como facilitadores de información y de técnicas de apoyo que conduzca al mejor desarrollo.
- Qué los funcionarios desarrollen adecuadamente tecnologías y procesos administrativos orientados no sólo al cumplimiento de las labores, sino a satisfacer las necesidades de la población.
- Modernizar la informática en todas sus áreas que conlleven a incorporar tecnología de punta y capacitación de persona, apropiada a la gestión municipal.

- Ampliar y perfeccionar programas de asistencia técnica que propicien al Municipio el mejoramiento en la formulación de proyectos, la generación de recursos propios, la creación de nuevas modalidades de gestión y preparación de servicios públicos.

Esperamos que nuestra propuesta sea acogida, porque a nuestro criterio la misma contempla las mínimas exigencias necesarias para que una Unidad Administrativa de tal envergadura pueda ser llevada a su realidad al menor costo posible y con el mayor beneficio para el Municipio, usuarios, contribuyentes y por ende para el desarrollo de la provincia de Colón y el país.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREU, R. Y OTROS. "La organización en la era de la información" Edit McGraw Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, España, 1997. 378p.

AQUINO JORGE, VOLA ROBERTO Y OTROS. "Recursos Humanos". Ediciones Macchi, México, D.F.

ARIAS, GALICIA, FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F. 1973. 535p.

BALLÉ, MICHAEL. "Reingeniería de procesos de la empresa". Ediciones Turpial, S.A. Madrid, España,. 1995. 173p.

BERGERON, JEAN-LOUIS Y OTROS. "Los aspectos humanos en la Organización". Edit. Gaetan Morin, San José, Costa Rica,1983. 350p.

COVEY, STEPHEN R. Y. "Primero lo primero". Edit. PAIDOS Ibérica, S.A., México, D.F., 1996. 479 p.

DOLAN, SIMON Y OTROS. "La gestión de los recursos humanos". Edit. McGraw Hill Interamericana de España, S.A. Madrid, España 1999, 455 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, D.F. 1996. 539p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. "Introducción a la teoría general de la Administración", Mc Graw Hill Interamericana Editores de C.V. México, D.F., 1999. 1056p.

DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Edit. Mc Graw Hill / Interamericana, S.A. de C.V. México, D.F. 1999. 647p.

FABREGA, F. RAMÓN E Y BOYD GALINDO, MARIO. "Constituciones de la República de Panamá: 1904, 1941, 1946, 1972

FLIPPO, EDWIN B. "Principios de Administración de Personal" Edit. McGraw Hill de México, S.A. de C.V. México, D.F., 1982. 500p.

FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMÍN. "Organización de Empresas" McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. México, D.F. 337p.

FRENCH, WENDELL, L. "Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos". Limusa, Noriega Editores de C.V. México, D.F. 1993

FRENCH, WENDELL L. Y BELL, CECIL H. "Desarrollo Organizacional"Edit. Parentice Hall, Inc. México, D.F. 1995. 375p.

HENAO, H., JAVIER. "El poder municipal" Ediciones de la Biblioteca JurídicaDike. Madrid, España. 1989. 276p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Y OTROS. "Metodología de la investigación". McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., México, D.F., 1991. 501p.

HULSE, STEWART H. Y OTROS "Psicología del Aprendizaje" Edit. McGraw- Hill de México, S.A. de C. V. México, D .F. 1982. 560p.

MENDEZ, CARLOS E. "Metodología". Edit. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Bogotá, Colombia. 1997.

MUÑOZ, MACHADO, ANDRÉS. "La gestión de calidad total en la Administración Pública". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 315p.

PAIN, ABRAHAM. "Como realizar un proyecto de Capacitación". Ediciones Juan Gránica, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1989. 205p.

PINILLA, HECTOR Y VERGARA, ADA L. "Legislación Municipal".B & B Impresores, Panamá, 1999. 209p.

REYES, HERASTO. "Apuntes panameños de municipalidad".Edit. Comisión de Educación y Cultura del Consejo Municipal de Panamá. Panamá, 1986. 234p.

REYES PONCE, AGUSTÍN. "Administración de Personal". Edit. Limusa, S.A. de C.V.México, D.F. 1997. 365p.

ROBBINS, STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional" Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. D.F. 1995. 314p.

WAYNE MONDY, R. Y NOE, ROBERT M. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Prentice may-Hispanoamericana, S.A. México, D.F., 1997. 663p.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
BIBLIOTECA

LEYES

MIPPE. DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.
Departamento de Recursos Humanos del Sector Público. "Compendio de leyes sobre Administración de Personal del Sector Público. Panamá, 1982.

ASAMBLEA LEGISLATIVA. Ley No. 9 "Por el cual se establece y regula la Carrera Administrativa.

BOLETINES

ICAP. "Revista Centroamericana de Administración Pública"- Modernización del Empleo Público.- Tomo 30, 31., San José, Costa Rica. Diciembre, 1996.

ENTREVISTAS
(Personal del Municipio)

Lic. Eduardo Molina, Director Administrativo.

Lic. Isacio Mena. Jefe de Planificación.

Lic. Daniel Pacheco. Jefe del Departamento de Contabilidad.

Sra. Teresa Quiñones, Secretaria de la Alcaldesa.

Lic. Julisa Alonso, Departamento de Contabilidad

Prof. Juan Fidel Macías, Ex Alcalde, período 1984-1989.

Lic. Eric Ponce, Jefe de la Sección de Ornato, ex funcionario

ANEXOS

ANEXO NO. 1

ESQUEMA INVESTIGACIONAL
MODELO HOLÍSTICO-INDUCTIVO

ESQUEMA INVESTIGACIONAL

MODELO HOLISTICO INDUCTIVO

MOMENTO PROBLEMA (M.P.)
El problema y sus generalidades.
Plantemaiento general, particular, carac., solución.
Objetivos generales y específicos.
Propósitos: responder preguntas.
Relevancia.
Antecedentes: históricos, locales.
Indicadores
Supuestos.
Limitaciones.
Definición de términos.

I

MOMENTO SOLUCION (M.S.)
Propuesta general para la solución.
Justificación.
Ideas concretas de operatividad.
Conclusiones Generales.

V

M.H.I. Modelo Holístico Inductivo

II

MOMENTO TEORICO (M.T.)
Teoría general
Teoría Institucional
Teoría de la audiencia
Perfil ideal.
Variables a Investigar.

IV

III

MOMENTO ANALITICO (M.A.)
Definición del tipo de análisis.
Forma de presentación.
Nivel de Análisis.
Análisis Intervariables..
Resumen de resultados.

MOMENTO METODOLOGICO
Tipo de investigación.
Esquema Investigacional.
Población objeto de estudio.
Proceso de muestreo aplicado.
Cálculo del tamaño muestral.
Operacionalización de variables..
Construcción y validación de instrumentos.
Aplicación de los instrumentos.
Proceso de conteo y tabulación

Fuente: UNOR, Metodología de la Investigación, Herrera, E., 1990.

ANEXO NO. 2

CONSTANCIA DE ENTREGA Y REVISIÓN DE LOS CAPÍTULOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Panamá, 25 de marzo de 2002

Prof. Jerónimo Ramírez
Coordinador del Programa de la
Maestría en Gerencia Pública
Facultad de Admón. Pública
Universidad de Panamá
E. S. D.

Distinguido Coordinador:

Yo la Lic Diana E Lee, cédula No. 8-117-790 participante de la primera promoción de la Maestría en Gerencia Pública de la Facultad de Administración Pública, le informo que les hemos entregado a nuestro profesor asesor los capítulos III, IV y V del Trabajo de Investigación. Dichos capítulos han sido debidamente revisados por el Profesor Ricardo De León.

Como constancia de la entrega y revisión de los dos capítulos, firman ambas partes.

Atentamente,

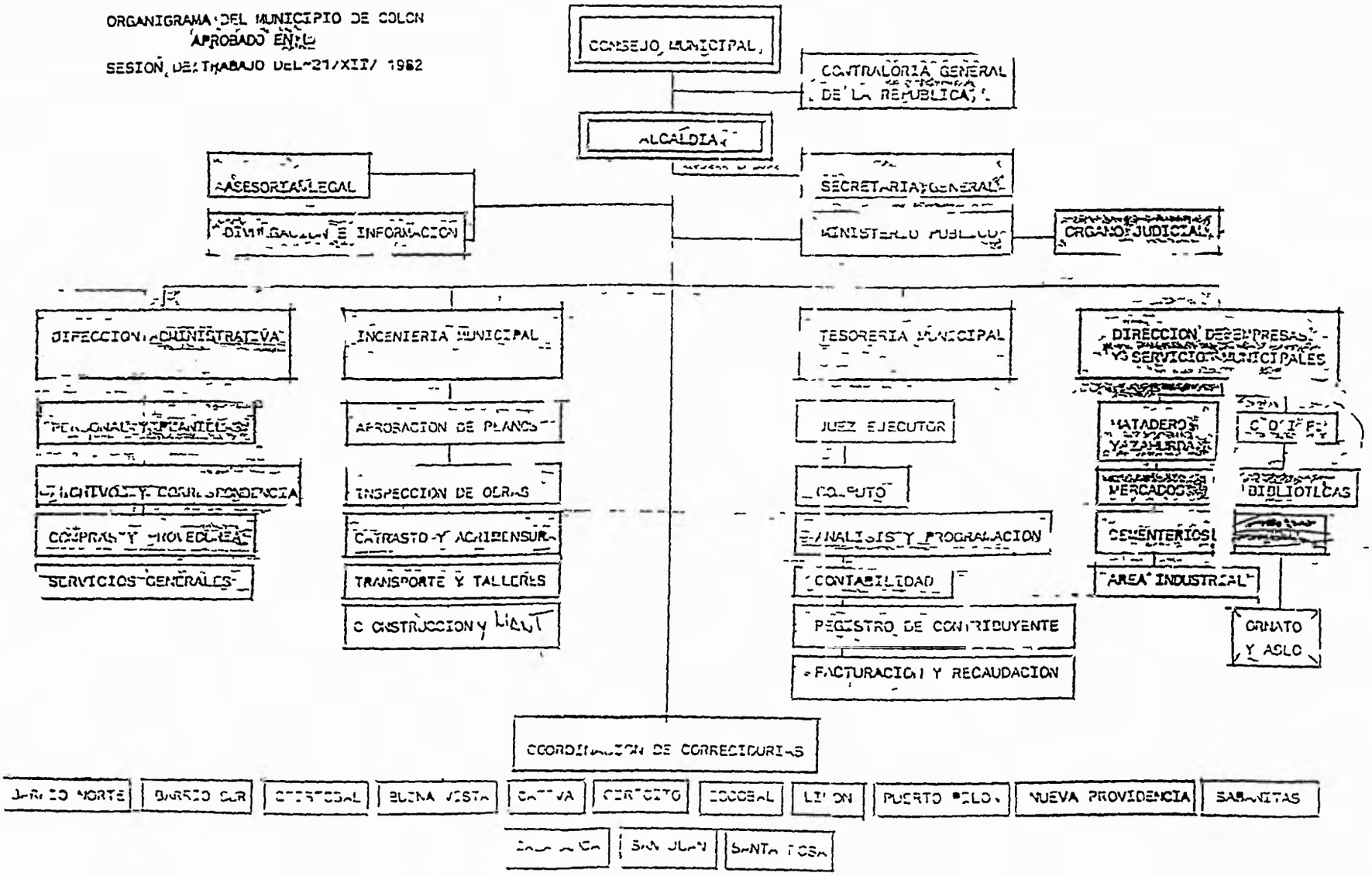
Prof. Ricardo De León
Profesor Asesor de la Tesis

Lic. Diana E. Lee
Cedula 8-117-790

ANEXO NO. 3

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE COLÓN

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE COLON
APROBADO EN LA
SESION DE TRABAJO DEL 21/XII/ 1982



ANEXO NO. 4

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Instrumento para empleados municipales

CUESTIONARIO NO. 1

La intención de esta encuesta es hacer un estudio que conlleve a hacer una Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón.
Instrucciones: Se le pide que lea cuidadosamente cada pregunta y luego marque con una X la respuesta según su punto de vista. Su respuesta será de gran ayuda para el estudio

I. DATOS GENERALES

1. Sexo

Masculino _____ Femenino _____

2. Estado Civil

Casado(a) ____ Divorciado (a) _____ Unido (a) _____
Soltero(a) ____ Unido(a) _____

3. Nivel académico más alto

Primario _____ Universitario
Secundario _____ Completo _____ Incompleto _____

4. Conocimiento de idiomas

Inglés Muy bien _____ Regular _____ Deficiente _____
Español Muy bien _____ Regular _____ Deficiente _____

Otros idiomas
_____ Muy bien _____ Regular _____ Deficiente _____
_____ Muy bien _____ Regular _____ Deficiente _____

5. Salario

De B/241.00 a B/441.00	_____
442.00 a 641.00	_____
642.00 a 841.00	_____
942.00 y más	_____

6. Tiempo de servicio

Menos de 1 año	_____
De 1 año a 5 años	_____
6 años a 10 años	_____
11 años a 15 años	_____
16 años y más	_____

II. CAPACITACIÓN

7. ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo laborado en la Institución?
   Si _____ No _____ Algunas veces ____ Se abstiene _____

8. La capacitación recibida fue por:
   Cuenta propia ____ Iniciativa de la Institución ____
   Invitación de otras instituciones _____

9.¿Cree usted que la capacitación mejoraría la imagen de la Institución?
   Si ____ No _____ Se abstiene ____

10. ¿Existe Unidad de Capacitación en el Municipio?
   Si ____ No _ ___ Se abstiene ____

11. ¿Existe un Departamento responsable de la Capacitación en la Institución?
   Si ____ No ____ Se abstiene ____

12.¿Considera que una Unidad de Capacitación en el Municipio sería favorable?
   Si ___ No ____ Se abstiene ____

13. ¿Dispone de tiempo suficiente para asistir a un Curso de Capacitación?
   Si ___ No ____ Se abstiene ____

14. Capacitación que desea

Desarrollo de competencias técnicas ___ Desarrollo de cualidades y actitudes ___
Todas ____

Nota:

Las competencias técnicas se refieren a conocimientos de informática, español, mecanografía, contabilidad, estenografía, etc.

El desarrollo de cualidades y actitudes se refiere a los conocimiento que poseen las personas para relacionarse con sus semejantes (trato, buenos modales, etc.)

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Instrumento para empleados municipales

CUESTIONARIO NO. 2
ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO

La intención de este cuestionario es hacer un estudio que conlleve a hacer una Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón. La encuesta que se presenta a continuación contiene 13 preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con relación al mismo, la idea es analizar y buscar soluciones a las dificultades existentes

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y luego exprese su opinión de acuerdo a lo que usted siente en relación a su trabajo. Marque con una X la opción elegida.

1.El trabajo me ofrece oportunidades de aprender habilidades nuevas.

5 Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

2.Recibo gratificaciones por parte de mis superiores por las labores que realizo.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo.

3. El trabajo me ofrece oportunidades de adquirir nuevos conocimientos.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo. 2.Muy en desacuerdo.

4. Las condiciones de trabajo favorecen el logro de mis tareas.

5.Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo . 2. Muy en desacuerdo.

5. La relación con mis compañeros es amena.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

6. La relación con mis jefes favorece la realización de mis labores

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

7. Recibo la orientación adecuada para realizar mis tareas

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

8 La forma en que mi jefe imparte las órdenes me estimula a cumplir con mi trabajo.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

9.Siento que mi capacitación es suficiente buena para el logro de mis metas en el trabajo.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

10.Conozco la estructura organizacional de la Institución.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

11. Cuento con el equipo adecuado para desarrollar mi trabajo.

5. Muy de acuerdo 3 En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

12. Si cumplo con mis metas aumentas mis posibilidades de ascenso

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en desacuerdo

13. Considero que mi labor en la Institución sería fructífera si se modifican los procedimientos en las labores.

5. Muy de acuerdo 3. En desacuerdo
4. De acuerdo 2. Muy en esacuerdo

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Instrumento para Jefes de Departamento

CUESTIONARIO NO. 3

La intención de esta encuesta es hacer un estudio que conlleve a hacer una Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón. El cuestionario que se presenta a continuación contiene ocho preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con relación al mismo, la idea es analizar y buscar soluciones a las dificultades existentes

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y luego exprese su opinión de acuerdo a lo que usted siente en relación a su trabajo. Marque con una X la opción elegida

1. ¿Existe Unidad de Capacitación en la Institución?
   ( ) Si ( ) No

2. ¿Existe Unidad responsable de Capacitación en la Institución?
   ( ) Si ( ) No

3. ¿Reciben los empleados del Municipio capacitación?
   ( ) Si ( ) No

4. ¿Se efectúa la capacitación por iniciativa de la institución?
   ( ) Si ( ) No

5. ¿Se efectúa la capacitación por iniciativa de otras instituciones?
   ( ) Sí ( ) No

6. ¿La capacitación recibida obedece a un estudio de las necesidades de la Institución?
   ( ) Si ( ) No

7. ¿Considera que la creación de una Unidad de Capacitación mejoraría la imagen del Municipio?
   ( ) Si ( ) No

8. Necesidades de formación que usted considera requiere el Municipio
   ( ) Competencias técnicas ( ) Cualidades y actitudes
   ( ) Todas las anteriores

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Instrumento para Usuarios del Municipio

CUESTIONARIO NO. 4

La intención de esta encuesta es hacer un estudio que conlleve a hacer una Propuesta de una Unidad de Capacitación en el Municipio de Colón. El cuestionario que se presenta a continuación contiene cinco preguntas sobre la atención y el servicio que recibe del Municipio, la idea es analizar y buscar soluciones a las dificultades existentes
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y luego exprese su opinión respecto a la atención y el servicio que recibe. Marque con una X la opción elegida

1. Persona que representa
   Jurídica ___ Natural ___

2. ¿Requiere usted de los servicios del Municipio
   Si ____ No ____

3. Detalle el servicio o servicios que recibe del Municipio

4. ¿La atención que recibe del Municipio es muy buena?

   Muy de acuerdo ___ En desacuerdo ___
   De acuerdo ____ No respondieron___

5. Necesidades de formación que requiere el personal que atiende al público

   Mejorar las competencias técnicas ____
   Mejorar las cualidades y actitudes ____
   Todas las anteriores