

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE EDUCACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA

"ANALISIS DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DE LAS AREAS DE CAPACITACION DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS, REFINADORA COSTARRICENSE DE PETROLEO,  
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE PARA LA  
ELABORACION Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA SECCION DE CAPACITACION DE  
LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE"

Proyecto de graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa, para  
optar por el grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en  
Administración de Programas de Educación No Formal

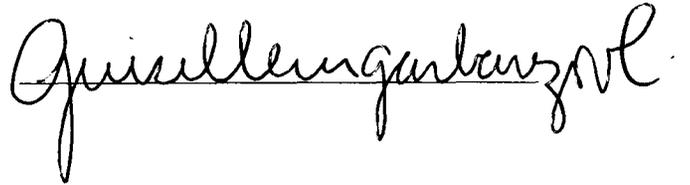
SILVIA MARIA BONILLA ABARCA

CIUDAD UNIVERSITARIA "RODRIGO FACIO"

2005

## TRIBUNAL EXAMINADOR

M.Sc. Guiselle Garbanzo Vargas  
Directora de Escuela



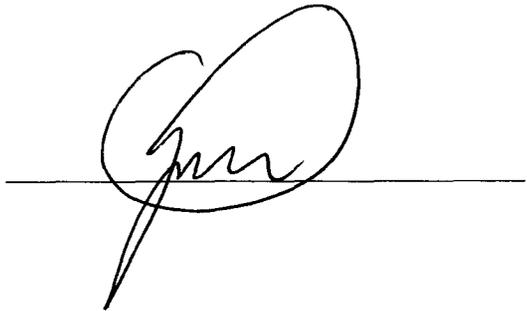
M. T. Ed. Manuel Luján Ferrer  
Director de Proyecto



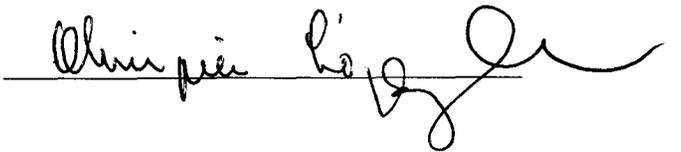
M.Sc. Julio Suárez Castro  
Lector



M.Sc. Luis Fdo. Sequeira Ruiz  
Lector



Dra. Olímpia López Avendaño  
Profesora Invitada



## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*A Dios, nuestro Padre, dador de la vida, la sabiduría y el conocimiento, por darme la luz de su Espíritu Santo para realizar este trabajo.*

*A mi “Sol”, esposo, compañero y amigo. Un gracias no expresaría todo mi sentir por el apoyo que me brindaste para llegar hasta el final, por las horas de sueño que sacrificaste para transcribir este trabajo, por ayudarme a descifrar y poner en palabras claras los “nudos” de mis ideas. Este logro también es tuyo. Te amo, mi “Sol” más allá de mi vida.*

*A Mariano, mi “solcito”, mi mejor realización personal. Gracias porque alegras mi vida con tu sonrisa, que es la música más maravillosa que puedo escuchar. Gracias por tus besos y abrazos, que son caricias para mi alma. Me haces inmensamente feliz cada vez que me dices “Te amo Mamá Silvia”. A ti también te amo más allá de mi propia vida.*

*A mis padres, gracias por aceptar darme la vida y por inculcarme los mejores valores y por su incondicional apoyo en la realización de este trabajo. Y por cuidar a Mariano, sacrificando su descanso y sus propias actividades.*

*A “Mina”, decirte gracias también sería poco, pero gracias por amarme tanto y por apoyarme en este trabajo. Gracias también por cuidar a Mariano, por amarlo como a un nieto más, y sobre todo que más que hacerle un lugar en tu cama lo tienes en un lugar en tu corazón.*

*A mi hermano Luis, mi cuñada Marielos y mis sobrinos Priscilla, Alejandro y José Alberto, porque me hacen sentir querida, apoyada y completa.*

*Al profesor Manuel Luján, mi gratitud y admiración serán eternas. Sin su paciencia, perseverancia e iluminación, este trabajo nunca se habría realizado. Gracias porque aceptó dirigirlo y nunca me permitió desistir. Para Usted, mis más sinceras y humildes GRACIAS!!!!!!!!!!!!.*

*A mis compañeros de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, primero por haberme recibido y permitirme trabajar juntos un tiempo, breve, pero suficiente para llevarlos con inmenso cariño en mi corazón. Segundo, por abrirme las puertas para realizar este trabajo y por confiarme sus anhelos en beneficio de la Sección de Capacitación.*

*A los representantes del Banco Nacional de Costa Rica, del Instituto Nacional de Seguros y de la Refinadora Costarricense de Petróleo, por brindarme las facilidades y la información pertinentes para la realización de este trabajo. Su valioso aporte caerá en tierra fértil.*

**INDICE**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
HOJA DE APROBACIÓN _____	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS _____	iii
LISTA DE TABLAS _____	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES _____	viii
LISTA DE ABREVIATURAS _____	ix
INTRODUCCIÓN _____	x
<b>CAPÍTULO I</b> _____	<b>11</b>
1.1 El problema y su importancia _____	11
1.2 Planteamiento del problema _____	14
1.3 Objetivos _____	15
1.3.1 Generales _____	15
1.3.2 Específicos _____	16
<b>Capítulo II: SECCION DE CAPACITACION DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE</b> _____	<b>17</b>
2.1 Antecedentes _____	17
2.2 Documentos _____	18
2.3 Recursos _____	22
<b>CAPÍTULO III: PERSPECTIVA TEÓRICA</b> _____	<b>26</b>
3.1 Estrategia _____	26
3.2 Estrategia Corporativa _____	29
3.3 EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN NOFORMAL: su manifestación mediante programas de capacitación _____	31
3.4 Estructura organizacional de la Sección de Capacitación _____	40
3.4.1 Panorama organizacional de la Sección de Capacitación _____	40
3.4.1.1 Finalidad de la Sección de Capacitación _____	40
3.4.1.2 Antecedentes _____	40

3.4.1.3 Recursos	41
3.4.2 Definición de la filosofía de la capacitación	41
3.4.3 Determinación de prioridades	41
3.5 Manual de políticas y procedimientos	43
3.6 Integración del personal	44
3.7 Integración de recursos materiales	47
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	49
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	52
5.1 Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José	52
5.2 Alcalde y Director de Recursos Humanos de la Municipalidad de San José	58
CAPÍTULO VI: DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN CON LAS SECCIONES DE CAPACITACIÓN DEL BNCR, INS Y RECOPE	62
6.1 Descripción de otras instituciones	62
6.2 Criterios de comparación	69
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	74
7.1 Conclusiones	74
7.2 Recomendaciones	78
CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ “NUEVAS PAUTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO”	82
8.1 Introducción: La Gestión del Talento Humano	82
8.2 La primera etapa: Interiorización y revisión de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José a la luz de los criterios de comparación adoptado en la presente investigación	87
8.3 La segunda etapa: Redefinición de las funciones de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José	89

8.4 La tercera etapa: Elaboración de un Nuevo Plan Operativo Anual	91
BIBLIOGRAFIA	95
Anexos	97
Anexo 1: Instrumentos	98
Anexo 1.1 Entrevista para los encargados de las secciones de capacitación comparadas.	98
Anexo 1.2 Entrevista con el alcalde de la Municipalidad de San José	100
Anexo 1.3 Entrevista con el director de recursos humanos	102
Anexo 1.4 Entrevista con los integrantes de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José	104
Anexo 2: Oficio No. 642 – DCPAF – 04	106
Anexo 3: Extracto del Sistema de Control Presupuestario de la Sección de Presupuesto de la Municipalidad de San José, correspondiente al desglose del presupuesto asignado para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, para los años 2003 y 2004.	107
Anexo 4: Publicación del periódico La Nación del 11 de setiembre del 2004	109
Anexo 5: Publicación del periódico La Nación del 2 de febrero del 2004	110
Anexo 6: Resumen de la Investigación	111

## LISTA DE TABLAS

Cuadro No.1: Respuestas de los integrantes de la Sección de Capacitación_____	51
Cuadro No.2: Respuestas del Alcalde y del Director de Recursos Humanos_____	57
Cuadro No.3: Información de las Secciones de Capacitación_____	61
Cuadro No.4-a: Criterios de comparación_____	69
Cuadro No.4-b: Criterios de comparación_____	70
Cuadro No.5: Resumen de las relaciones humanas en el trabajo_____	83

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Diagrama No.1: Formulación de la Estrategia Corporativa_____	30
Diagrama No.2: El proceso de capacitación_____	35
Diagrama No.3: Organigrama propuesto de una sección de capacitación_____	42
Diagrama No.4: Estrategia_____	90

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**BNCR** Banco Nacional de Costa Rica

**DNC:** Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

**INS:** Instituto Nacional de Seguros

**POA:** Plan Operativo Anual

**RECOPE:** Refinadora Costarricense de Petróleo

**EMCA:** Equipos de Mejoramiento Continuo de la Calidad

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre el análisis del funcionamiento y características de las Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, y su comparación con las secciones de capacitación del Banco Nacional de Costa Rica, del Instituto Nacional de Seguros y la Refinadora Costarricense de Petróleo, con el fin de obtener nuevos elementos que permitan a la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José reorientar sus estratégicas de trabajo.

Consta de 8 capítulos en los que se abordan los siguientes aspectos: En el capítulo I se conoce sobre la importancia de estudiar este tema, los objetivos que se persiguen y la metodología empleada. El segundo capítulo comprende la descripción de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, particularmente los antecedentes, documentos, recursos y la información obtenida a partir de la aplicación del instrumento con los integrantes de la misma así como con el Alcalde y el Director de Recursos Humanos. El tercer capítulo contempla la perspectiva teórica en la que se apoya la investigación, teniendo como principales referentes: estrategia, capacitación y los criterios comparativos seleccionados para la investigación. El cuarto capítulo contempla la metodología empleada para la realización de este trabajo. El quinto capítulo trata del análisis de la información obtenida de la aplicación del instrumento. En el sexto capítulo se describe y compara la información obtenida de las otras secciones de capacitación con la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, con base en los criterios de comparación establecidos para esta investigación. En el sétimo capítulo se elaboran las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación y finalmente en el octavo capítulo se presenta la propuesta de la estrategia para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José.

Se cuenta con la anuencia de la jefatura de la sección de capacitación para realizar este trabajo, ya que considera necesario realizar un diseño de las estrategias de la sección, partiendo de un análisis comparativo con otras secciones de capacitación.

# CAPÍTULO I

## 1.1 El problema y su importancia

Es innegable que toda empresa o institución requiere funcionarios que cuenten con cierta preparación académica para el adecuado desempeño de sus funciones. También es conocido que la mayoría de estas empresas o instituciones cuentan en su estructura con una área de Recursos Humanos que les brinda entre otras opciones o servicios de capacitación, para que mejoren sus destrezas y habilidades, nuevos conocimientos que pueden poner en práctica, tanto en su puesto de trabajo como en su vida personal.

Más concretamente, dentro del área de Recursos Humanos, es de vital importancia una sección dedicada enteramente a la capacitación del recurso humano, es decir, una sección que se encarga de facilitar el aprendizaje de esas nuevas destrezas y habilidades y la transmisión de nuevos conocimientos a los miembros de esa organización. La sección de capacitación debe tener definidas sus funciones, objetivos, recursos y lineamientos, o sea una estrategia de trabajo, entre otros aspectos relevantes, sobre todo para quienes la integran, ya que su trabajo es muy importante y deben estar conscientes de su responsabilidad como agentes formadores.

La capacitación le permite tanto al trabajador como a la institución, actualizarse con los nuevos conocimientos y tecnologías. Le permite a ambos maximizar los recursos del centro de trabajo y por ende, beneficiarse ambos, la institución para que sus recursos sean eficientemente utilizados y el empleado tiene más herramientas para desempeñarse en su puesto. Todo nuevo aprendizaje le brinda al trabajador más y mejores herramientas que a su vez mejoran su calidad de vida, no solo en lo económico, sino que le permite desarrollar sus capacidades intelectuales en el trabajo y en todos los aspectos de su vida.

Sin embargo, la falta de recursos, problemas de comunicación y motivación, una estructura de mando rígida, una pobre cultura organizacional, entre otros obstáculos, pueden hacer que los miembros encargados de todo lo relacionado con la sección de capacitación, puedan a veces ver dificultada su función dentro de la institución o empresa y las actividades terminen respondiendo a una rutina de impartir cursos y no a las nuevas exigencias de los empleados y de la institución. Es decir, se carece de una estrategia de trabajo para cumplir con sus objetivos. Lo que provoca que el trabajo de la sección no responda a la filosofía propia de lo que se entiende por capacitación.

Las organizaciones estatales o de gobierno también consideran de vital importancia esta área de la capacitación, por ejemplo; el Banco Nacional de Costa Rica ha desarrollado un Centro de Capacitación, con instalaciones exclusivas para este fin. Igualmente el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), tiene destinada una finca en Turrucares de Alajuela, con aulas dedicadas a la capacitación de sus funcionarios.

Es por ello que una organización como la Municipalidad de San José con sus aproximadamente 3000 empleados, no puede obviar que la capacitación es una área de gran importancia, por no decir estratégica, para que sus funciones asignadas en el Código Municipal, sean bien ejecutadas por sus funcionarios. Pero para que los funcionarios reciban una adecuada capacitación, la sección responsable debe contar tanto con los recursos humanos como materiales, necesarios para desempeñarse satisfactoriamente y así, cumplir con los objetivos que se proponen en su estrategia de trabajo.

Esta investigación pretende brindarle a la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, herramientas que le permitan diseñar su estrategia de trabajo, a partir de la información y colaboración obtenidas en las secciones de

capacitación de las instituciones Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), Instituto Nacional de Seguros (INS) y Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). Se han escogido estas instituciones por los siguientes motivos:

- Son instituciones cuyas áreas de capacitación son de reconocida trayectoria y experiencia, tanto en el sector público como en el privado.
- Son instituciones cuyas áreas de capacitación son consideradas como modelos de referencia.
- La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José es vista como modelo por otras municipalidades por lo que no era viable compararla con otras instituciones municipales, donde el área de capacitación no está muy desarrollada, como por ejemplo Desamparados, que a pesar de ser un cantón extenso en territorio y población, similar a San José, la sección de capacitación estaba a cargo de una sola persona.
- Tal y como lo planteó el autor Idalberto Chiavenato, en el seminario "Gestión del Talento Humano", impartido en la Universidad Latina el 25 de marzo del 2004, muchas organizaciones exitosas no invierten ahora en descubrir cómo lograr el mejor rendimiento, sino que estudian y aprenden de aquellas que ya lo son, para mejorar sus actividades.
- Dado que se cuenta con experiencia laboral en la sección de capacitación de la Municipalidad de San José, es que se puede afirmar que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José no cuenta con todos los recursos materiales y humanos necesarios para su desempeño, lo cual no puede dejar de influir en sus actividades, como lo es el no contar con un mayor presupuesto que le permita un margen de maniobra más amplio y que les permita ejecutar de manera más holgada tareas propias de la capacitación.

## 1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo se pueden diseñar las estrategias de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a partir de la experiencia e información recolectada en las instituciones INS, RECOPE y BNCR, para maximizar los recursos y promover el desarrollo del talento humano?

El autor Rodrigo Barrantes en "Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo" (2003:81) en el capítulo referente a las Etapas de una investigación, concretamente en el apartado "Definición del problema" cita a Asti Vera, quien recomienda tres aspectos a considerar cuando se elige un tema de investigación:

1. tener vocación: es el placer con el que se aborda una investigación.
2. gozar de calificación intelectual: es el dominio de los conocimientos sobre el tema.
3. contar con existencia bibliográfica: contar con información o fuentes que faciliten la obtención de información referente al tema.

Se considera que la presente investigación contempla los tres aspectos citados, en primer lugar por haber laborado en esta sección hay un interés particular por desarrollar este tema y brindar nuevos elementos con los que puedan reorientar su norte estratégico. En segundo lugar, se cumple poseer la formación académica para ejecutar esta investigación por cuanto se han cursado las materias respectivas en la carrera de Administración de Programas de Educación No Formal, y por último, en lo que se refiere a la información, por un lado se cuenta con amplia, pertinente y actualizada bibliografía y por otro lado, se espera contar con la colaboración de las instituciones escogidas.

Barrantes cita también al autor Rojas Soriano en cuanto a algunas características que debe poseer un tema de investigación:

- Está orientado para que sus resultados sirvan en el diseño de estrategias para la solución o mejoramiento de la situación en que se encuentran la sociedad o grupos sociales.
- Debe tener proyección social.

Estas dos premisas se cumplen al delimitar este tema de investigación, pues el fin de la misma es diseñar estrategias de acción para la sección de capacitación de la Municipalidad de San José y que a su vez, se puedan implementar.

Además esta investigación responde al tipo de problema que trata sobre la información, es decir, recolectará información sobre estructuras, conductas, procesos, estrategias, sobre acontecimientos pasados o presentes, para que a partir de su análisis, se elaboren posibles soluciones al problema planteado.

Con lo anteriormente expuesto, se define el problema que aborda la presente investigación.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Generales**

Analizar comparativamente las Secciones de Capacitación del BNCR, INS, RECOPE en relación con la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José.

Diseñar estrategias de capacitación para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, en concordancia con los aportes brindados por las instituciones Instituto Nacional de Seguros (INS), Refinadora Costarricense de

Petróleo (RECOPE) y Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), en relación con procesos que permitan desarrollar el talento humano.

### **1.3.2 Específicos**

- Describir la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, caracterizando los principales rasgos de su estructura y funcionamiento.
- Caracterizar las secciones de capacitación del Banco Nacional de Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros y Refinadora Costarricense de Petróleo, identificando los principales rasgos de su estructura y funcionamiento.
- Comparar la sección de capacitación de la Municipalidad de San José y sus similares del Banco Nacional de Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros y Refinadora Costarricense de Petróleo, en función de la organización de la capacitación.
- Elaborar el diseño de las estrategias de capacitación de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, que permitan solventar las necesidades de capacitación detectadas en la institución y contempladas en el Plan Operativo Anual.

## **Capítulo II: SECCION DE CAPACITACION DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE**

### **2.1 Antecedentes**

La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José surge en 1988 como una necesidad de capacitar a los servidores en áreas que permitan fortalecer el desarrollo institucional. Esta sección se creó bajo la Dirección de Planificación ya que no existía en la institución la Dirección de Recursos Humanos y que por lo tanto, abarcara esta sección.

En 1989 con la creación de la Dirección de Recursos Humanos, se intentó nuevamente crear la sección de Capacitación, pero no fue posible, sino que se dieron algunas actividades más orientadas a la labor social que a la filosofía de lo que es la capacitación.

Para julio de 1989 se destacó una profesional junto a un técnico para que formaran la plataforma de lo que sería la sección de capacitación. En octubre de ese mismo año, se asignó una secretaria y para 1990 se crea la Sección de Capacitación con tres plazas: una jefatura, un asistente y una secretaria. Del año 1994 al 2000, se le asignan 4 nuevas plazas y la sección se ha abocado a continuar la coordinación con instituciones como el INA, el IFAM, el MEP y a detectar las necesidades de capacitación reales de la institución, con el fin de maximizar los escasos recursos humanos y materiales.

## **2.2 Documentos**

La sección de Capacitación de la Municipalidad de San José cuenta con varios documentos que rigen su funcionamiento como son el Manual de Procedimientos, un Reglamento Interno de Trabajo de la Municipalidad de San José y la Ley de Control Interno.

En el Manual de Procedimientos, están definidas la Misión y la Visión de la sección de capacitación, las Políticas Generales de Aplicación en la sección, que son a saber:

- **Ámbito de gestión**
- **Ética profesional**
- **Programación**
- **Informe de actividades**
- **Normas de los colaboradores**
- **Supervisión**
- **Evaluación del desempeño**
- **Reuniones**
- **Registro de actividades de capacitación**
- **Elaboración del Plan Estratégico de Capacitación**

También se encuentran las políticas de aplicación por subprocesos:

- **Préstamo de libros y material didáctico**
- **Préstamo de sala y equipo**
- **Acciones formativas**
- **Trámite y seguimiento de becas**
- **Participación de la sección en el Consejo Técnico de la Dirección de Recursos Humanos.**

- Programa de Sensibilización ante situaciones de Deficiencia y Discapacidad, Ley 7600
- Semana de Capacitación.
- Programa de Educación de Adultos.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Actividades extraordinarias de capacitación.
- Convenio con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Certificación a través del INA
- Cooperación con otras dependencias en actividades de formación.
- Programa de Atención al Cliente.

La tercera parte del Manual comprende la descripción de procedimientos en la realización de actividades de los 14 subprocesos que trabajan en la sección de Capacitación, que incluye:

- Número y secuencia y actividad
- Responsable de ejecutarlo
- Valoración del riesgo
- Indicador en la ejecución del subproceso

La cuarta parte del Manual presenta la estructura interna de la sección de Capacitación, contando en la actualidad con una jefatura, tres asistentes, una secretaria y una trabajadora miscelánea, para un total de siete funcionarios. También se describe en este apartado el Objetivo General y los Objetivos Específicos de la sección. La última sección del Manual contiene un glosario de términos.

La sección de Capacitación también cuenta con el documento "Memoria de la Sección de Capacitación", que fue redactada en el año 2000, que no fue publicado como documento de la Municipalidad de San José, ya que la Oficina de

Comunicaciones consideró que había otros documentos de mayor importancia para imprimirse, por lo que esta memoria quedó como un documento de referencia interna de la sección de capacitación.

Este documento consta de 35 páginas, divididas en los siguientes apartados:

- Introducción, de dos páginas.
- Justificación, siendo este apartado más un marco teórico sobre Administración de Recursos Humanos, sobre la capacitación y desarrollo y sus rasgos principales, para un total de 27 páginas.
- Antecedentes Históricos de la sección, de 5 páginas, que comprende el Objetivo General de la sección, los Objetivos Específicos, la distribución organizacional de la sección, funciones de la sección.

En cuanto a las funciones se señalan 12, 5 de las cuales se refieren a la participación de la sección en la Comisión de Becas, de lo que se desprende, que se considera esta participación como una actividad importante y propia de lo que se entiende por capacitación.

Cabe señalar que a pesar de ser una memoria, se dedica poco espacio para reseñar la historia, alcances y logros de la sección, más parece un tratado sobre la administración de Recursos Humanos, ya que de 35 páginas, 27 se dedican a este apartado. Sin embargo, hay que rescatar que también existe un vacío en cuanto a información se refiere, pues en el Archivo Municipal no hay documentos a los que se pueda echar mano anteriores a 1999.

Como lo indica la Memoria, en cuanto a la Distribución Organizacional de la Sección, es la siguiente:

- Jefatura, ocupada por una licenciada en Sociología y master en Administración de Negocios, con énfasis en Mercadeo.

- Un profesional 1, plaza ocupada por una licenciada en Administración Educativa.
- Un asistente técnico administrativo 2, ocupada por un auditor ambiental.
- Un asistente técnico administrativo 2, ocupada por un bachiller en Ciencias de la Educación.
- Un bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.
- Una secretaria, quien no cuenta con el título respectivo.
- Una asistente en servicios de conserjería.

En cuanto a la búsqueda de información en el Archivo Municipal sobre las actividades de la Sección de Capacitación, se encuentran notas a partir del año 1999. Concretamente se trata de correspondencia remitida de Planificación en la que les solicita materiales para cubrir una actividad. En otro oficio les solicita estudiar la posibilidad de impartir un curso que recibieron inspectores a otras municipalidades.

En el año 2000 Planificación les solicita la confección del Plan Operativo Anual (POA) y les adjunta el formato de presentación. También la Directora de Planificación felicita a la jefa de la Sección por la semana de Capacitación dedicada a las bibliotecas, donde reconoce los mínimos recursos con que cuenta la sección de Capacitación. En este año la sección decide hacer un despegable motivacional que inspire una actitud correcta.

En el año 2001 a la sección se le solicitan informes de labores y recursos como rotafolios y retroproyector para cubrir actividades en otras dependencias.

La Sección de Capacitación también lleva un recuento de sus actividades a través de los informes de labores que deben entregar a la jefatura de manera trimestral y

que se encuentran a partir del año 2000 y que comprenden los siguientes apartados:

- Oficios
- Estudios de becas
- Llamadas recibidas / realizadas
- Atención a compañeros
- Reuniones internas / externas a la sección
- Confección de invitaciones para charlas
- Educación de adultos

En uno de los informes un integrante de la sección hace la observación sobre el apoyo que se debe brindar al curso de Inducción, pues debería ser una prioridad pero de la sección de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que es el encargado del registro de los nuevos servidores municipales.

### **2.3 Recursos**

Las oficinas de la sección de Capacitación se encuentran en el Edificio de la Dirección de Recursos Humanos, localizado en el costado suroeste del Cementerio General en San José. En esta oficina, la sección cuenta con un espacio abierto, donde se encuentran 5 funcionarios, cada uno con una computadora, siendo la computadora de la secretaria la que cuenta con el software más actualizado, una pequeña oficina para la jefatura, una sala de charlas con aproximadamente 20 pupitres, una cocina con refrigeradora, percolador, 2 hornos de microondas, vajillas y utensilios de cocina, para atender pequeños refrigerios, un servicio sanitario y un lavamanos para los 7 funcionarios de la sección. Recientemente se acondicionó un espacio pequeño para archivar materiales didácticos, suministros de oficina y papelería.

Otros recursos con que cuenta la sección son, un televisor, un retroproyector de filminas, una videograbadora VHS, una pizarra de madera y una pizarra acrílica.

La sección de capacitación también cuenta con una pequeña sala en el Mercado Central con aproximadamente 25 pupitres. Estos son básicamente los recursos humanos y materiales que tiene la sección de capacitación. Sin embargo, hay que mencionar que la sección no tiene un vehículo propio que facilite el traslado de material y personal a diferentes locaciones, pues tampoco tiene un espacio más amplio para brindar sus acciones formativas. Por ejemplo, el programa de Inducción se imparte en el Parque Recreativo del Sur, y a pesar de que es una actividad que se brinda a los nuevos empleados de la municipalidad, siempre hay una serie de inconvenientes que permitan un trabajo fluido por parte de la sección, como son el transporte, la alimentación, la participación de los mismos invitados (pues en ocasiones la jefatura no permite la participación) y de algunos funcionarios invitados a impartir alguna charla.

Un punto importante que merece atención en cuanto a los recursos que tiene la sección, es lo concerniente al presupuesto que se le asigna. Hay que señalar que la sección, a mediados de año elabora su Plan Operativo Anual (POA), donde se reseñan las actividades, objetivos, responsables, montos, duración, evaluación; elementos propios de la planificación. La sección tiene 5 grandes programas que tienen un presupuesto, que no siempre es suficiente para cubrir las actividades, y son los siguientes:

- Atención al cliente
- Inducción
- Sensibilización, conocido como Ley 7600
- Educación de Adultos
- Semana de Capacitación

La Comisión de Becas tiene un presupuesto propio, que sin embargo, como lo demuestra el oficio N° 642-DCPAF-04 del 21 de julio de 2004, se congela y no debe ser asignado a ningún funcionario o actividad por razones de contención del gasto. (Ver anexo 2)

La sección define un monto para cada programa y demás necesidades, entre ellas las de suministros de oficina, materiales de limpieza y refrigerios, este presupuesto lo presenta el Director de Recursos Humanos en el Concejo de Presupuesto, pero es aquí sin embargo que a muchas dependencias se les recortan los montos solicitados, conociendo las dependencias a finales de diciembre el presupuesto asignado para el año siguiente. Y es donde empiezan los problemas económicos, ya que en los últimos años en vez de aumentar los montos para cubrir los programas y actividades, se reducen los colones. Para prueba los siguientes datos.

En el 2003 la cuenta de servicios no personales tenía un rubro de ₡450.000,00 y en el 2004 dicho rubro tuvo un aumento de únicamente ₡50.000,00.

En cuanto al rubro de Materiales y Suministros, en el 2003 se contó con un monto de ₡1.000.000,00 y en el 2004 dicho monto se redujo a ₡500.000,00. Como consta en el anexo 3.

El proceder de la sección de capacitación al conocer el presupuesto asignado es el siguiente:

- Para cada programa se "reservan" los montos, es decir, se envía una nota al Departamento de Control de Presupuesto y Análisis Financiero solicitándoles que se congele el monto asignado para los programas que desarrolla la sección. Esto con el fin de garantizar recursos para estos programas.

- En caso de que algún programa no disponga de recursos, se le solicita al Departamento de Control de Presupuesto reasignar algún monto de los otros programas para cubrir esas necesidades.
- De ser necesario la sección cuenta con una caja chica con recursos económicos y materiales aportados por los mismos miembros de la sección. Es decir, de sus propios bolsillos brindan recursos a la sección.

Sin embargo para otras secciones se destinan sumas millonarias que comparadas con las asignadas a la Sección de Capacitación dejan una gran interrogante sobre el apoyo y reconocimiento que se dice tiene la sección de capacitación, como lo señala la noticia publicada en el periódico La Nación del 11 de setiembre del 2004, donde se reseñan diferentes partidas del presupuesto, como por ejemplo: 308 millones para bibliotecas, 303 millones para educación y 90 millones para cementerios. (ver anexo 4)

## **CAPÍTULO III: PERSPECTIVA TEÓRICA**

La capacitación es un proceso educativo que brinda a la persona, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. La conduce al aprendizaje, a desarrollar su creatividad, a motivarla para desempeñarse más adecuadamente en su puesto de trabajo y a mejorar su calidad de vida tanto en el trabajo como en su vida personal. La capacitación como acción formativa debe ser ejecutada por un equipo de trabajo, que cuente con un líder que maneje adecuados canales de comunicación y motivación, y con recursos aptos para desarrollar sus objetivos. En palabras sencillas, la sección de capacitación debe tener una estrategia de trabajo que le permita cumplir sus metas.

Esta investigación utilizó dos referentes teóricos específicos. Por un lado, lo concerniente a Estrategia y por otro, lo que se refiere a la capacitación, como equipo encargado de facilitar las acciones educativas para los miembros de la organización.

### **3.1 Estrategia**

En primera instancia, desde mi formación personal en las ciencias políticas puedo definir que el término estrategia hace referencia al aparato militar o policial, pues se considera una estrategia como el camino a seguir para conseguir un objetivo. La estrategia define claramente cuál es el objetivo a alcanzar, cuáles serán los métodos que se utilizarán, cuáles son los recursos con que se cuentan para su consecución, cuáles son los responsables de ejecutarla y cuáles podrían ser las consecuencias de no alcanzar el objetivo y cuáles también serían los beneficios o recompensas si se consigue.

En cuanto a la estrategia, se adopta el enfoque del autor Idalberto Chiavenato expuesto en el seminario impartido el jueves 25 de marzo del 2004 en la Universidad Latina de Costa Rica, titulado "Gestión del Talento Humano".

La estrategia también se puede aplicar al ámbito de la capacitación en el área de los Recursos Humanos. Chiavenato en el seminario antes citado, definió que la estrategia es la capacidad de aprendizaje grupal a partir del aprendizaje individual, que procura desarrollar en las personas una actitud más de reflexión que de entrenamiento. Es decir, la estrategia es un planteamiento dinámico que permite clarificar cuáles son los objetivos a alcanzar y cómo llegar a ellos.

Citó seis aspectos básicos que debe contemplar una estrategia, a saber:

- 1) **Intención estratégica:** plantearse cuál es el tipo de organización que se desea llegar a ser. En nuestro caso, la intención estratégica sería, llegar a ser la mejor sección de capacitación con que puede contar la Municipalidad de San José, a partir de la experiencia e información obtenida en otras secciones de capacitación en las instituciones INS; RECOPE y BNCR.
- 2) **Aprender de otros:** dado que no se trata de inventar la rueda (en palabras textuales de Chiavenato), sino que se parte de los errores y aciertos de quienes llevan camino andado. En este caso, se efectuarán visitas y entrevistas a los centros de capacitación de las instituciones citadas, para que con esta información, se elaboren estrategias para la sección de capacitación de la Municipalidad de San José.
- 3) **Definir la misión:** más allá de la elaboración de un enunciado que encierre el propósito de la sección, es convertirse en misioneros en la institución.
- 4) **Visión de futuro:** qué más puedo llegar a ser, no conformarse con lograr la intención estratégica.

- 5) Valores de la empresa: identificarse con los valores de la organización, por ejemplo, eficiencia en el servicio al cliente, que en el caso de la municipalidad es el ciudadano contribuyente.
- 6) Definir indicadores para evaluar el trabajo desarrollado ~~qué parámetros se~~ pueden utilizar para examinar el camino recorrido.

Para que la sección de capacitación tenga una estrategia bien definida, debe ser primero un equipo, no un grupo de funcionarios con un jefe a la cabeza, sino un todo que trabaja al mismo ritmo y con un mismo norte. Deben ser flexibles, que los miembros del grupo puedan asumir varias o todas las funciones de la sección, que tengan facilidad para el aprendizaje rápido, pues hoy el acontecer social no espera a que los funcionarios dominen en el mediano o largo plazo las nuevas tecnologías y los nuevos conocimientos. Pero deben sobre todo tener o desarrollar una capacidad para la innovación y la creatividad, encontrar nuevas formas de hacer su trabajo.

En tres palabras, la estrategia de la sección de capacitación debe ser ágil, adaptable e innovadora. Ágil en el sentido, de rapidez, por cuanto todos los días se generan nuevas tecnologías y nuevos conocimientos. Adaptable, en cuanto, no se puede encerrar en procesos superados o ignorar nuevos procesos, que precisamente por ser nuevos no se arriesgan a ponerlos en práctica. Innovadora, en el tanto, sus miembros están en capacidad de crear nuevas opciones de realizar su trabajo e integrar las nuevas tecnologías y conocimientos.

La estrategia debe favorecer la participación de todos los miembros de la sección de capacitación, el jefe no debe considerarse la única cabeza pensante y los miembros no debe considerarse meros ejecutores. Todos tienen capacidad

creadora y por lo tanto, todos deben motivarse para que surjan nuevas maneras de hacer su trabajo.

### **3.2 Estrategia Corporativa**

Según Chiavenato, Idalberto en su obra "Gestión del Talento Humano", (2004:59) este término se refiere al comportamiento global e integrado de la organización en relación con el medio que la rodea. Incluye las siguientes características:

1. Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
2. Proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.
3. Considera la empresa como un todo, para obtener efectos sinérgicos; lo que significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados.
4. Se tiene como un mecanismo organizacional a través del cual la organización aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Son las personas quienes aprenden utilizando su bagaje de conocimientos.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretende llevar a cabo y orientada por dos tipos de análisis, por un lado el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovechar y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Y por otro lado, el análisis organizacional para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización. Consiste en realizar un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse y de sus puntos principales, que deben corregirse o mejorarse, de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en qué pueden tener éxito. Las personas pueden constituir su

fortaleza – la principal ventaja competitiva de la organización, o su debilidad – la principal desventaja competitiva – dependiendo de la manera como sean administradas.

Para implementarla y alcanzar los objetivos propuestos, la estrategia debe ser entendida y comprendida por los miembros, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y es aquí donde reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas, puesto que en ocasiones, las estrategias solo existen en la mente de los dirigentes y son ignoradas por las demás personas; no pueden movilizar ni dinamizar talentos y competencias y constituye un factor de dispersión de energía y no un elemento de integración.

La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización. Debe difundirse y comunicarse para servir como guía de la acción organizacional.

**Diagrama No.1: Formulación de la Estrategia Corporativa**



Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S. A., Bogotá, Colombia, 2004. p61

Toda planeación está subordinada a una filosofía de acción, el autor Ackoff, citado por Idalberto Chiavenato (2004:62), señala tres tipos de filosofía de planeación estratégica:

1. Conservadora: Orientada hacia el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se forman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente las mejores posibles, pues difícilmente tratará de impulsar cambios radicales en la organización, pues prefiere conservar las prácticas vigentes.
2. Optimizadora: Se orienta hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman para obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización.
3. Prospectiva: Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para hacer compatibles los diferentes intereses involucrados a través de una composición capaz de obtener resultados para el desarrollo natural de la organización y adaptarla a las contingencias que surgen en el camino. Se basa en la apuesta al futuro para ajustarse a las nuevas exigencias ambientales y prepararse para contingencias futuras.

### **3.3 EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN NOFORMAL: su manifestación mediante programas de capacitación**

Según los autores Werther y Davis (1991:148) la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliarle en el desarrollo de futuras responsabilidades independientemente de las que desempeñe actualmente.

### **Cómo beneficia 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 apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de los problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones 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 con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

**Beneficios en 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.

Para el autor Chiaventato (1994:416) la capacitación es sinónimo de entrenamiento. Es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al hombre, los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo. Cumple un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática buscando la rápida adopción del hombre al trabajo.

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual se aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. En la administración se entiende al entrenamiento como la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que el mismo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa. Lo anterior hace pensar que el entrenamiento no es un gasto sino una inversión necesaria y cuyos resultados son compensatorios para la organización.

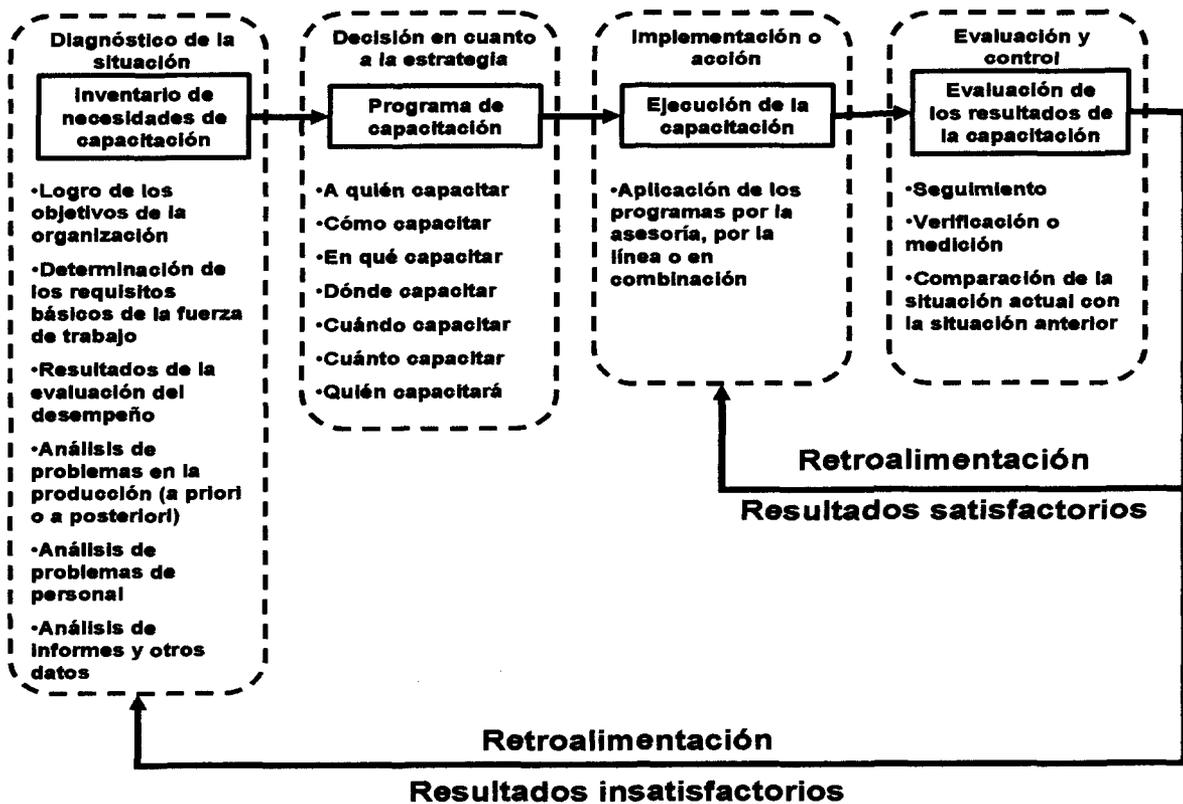
El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. **transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados que a menudo son genéricas, referentes al trabajo, a la organización, sus productos, sus servicios, su estructura, sus políticas y reglamentos, aunque también transmite nuevos conocimientos.
2. **desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento a menudo dirigido de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se trata de cambios de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal gerencial y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones con las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionados con los clientes o usuarios.
4. **desarrollo de conceptos:** el entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, pues facilitan la aplicación de conceptos en la práctica administrativa y para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos la capacitación son:

- preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona pueda ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas con variadas finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

**Diagrama No.2: El proceso de capacitación**



Fuente: Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editora Atlas, S.A., McGraw-Hill Interamericana, 2ª. Edición, Bogotá, Colombia, 1994, pág. 420

Para el autor Gary Dessler en "Administración de Personal" (1996:238) la capacitación se utiliza cada vez más para lograr dos objetivos:

- Enseñar aptitudes más extensas a los empleados, como por ejemplo, actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos.
- La capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos:

- Evaluación: determinar las necesidades de capacitación.
- Fijar objetivos: si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar se fijan los objetivos que se especifican en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
- Capacitación: se seleccionan las técnicas reales y se lleva a cabo el entrenamiento.
- Evaluación: se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados y con ello, se evalúa la eficiencia del programa, el aprendizaje, la conducta y los resultados.

Se incluirá también los aportes teóricos del Profesor Antonio Ramiro Sánchez, del curso "Gestión de Calidad en la Administración Pública, en su módulo II, la unidad didáctica 2.1, referente a "Las Personas", donde se apunta la calidad como uno de los elementos a tomar en cuenta en los procesos formativos. Anota el autor Ramiro Sánchez que para tener eficacia en la formación debe obtenerse un mayor grado de:

- Apoyo de la cúpula directiva
- Participación activa de líderes y subalternos
- Definición y comunicación de objetivos
- Evaluación y seguimiento de resultados
- Continuidad
- Atención a las expectativas generadas
- Posibilidades de autoaprendizaje
- Costos compartidos entre la organización y el empleado.

Señala el autor que un programa de calidad debe integrar un proceso de gestión del cambio que incluya la reflexión sobre:

- ¿Qué hacemos?, es decir, los objetivos, donde debe compartirse por el total de la organización la estrategia a seguir.
- ¿Cómo lo hacemos?, es decir los procesos, dando sentido a cada actividad que se pretende cumplir.
- ¿Para quién lo hacemos?, es decir, los clientes o usuarios, no olvidando que son los destinatarios finales a los que se dirigen las estrategias.

Una acotación importante que hace el autor es que además de cambiar hacia la calidad, paralelamente hay que cambiar los valores, la cultura para obtener un cambio cultural que reflejen las nuevas estrategias que se proponen alcanzar. Implementar una estrategia que propicie cambios se puede entender como un

proyecto de cambio, una nueva manera de gestionar que implicaría descentralización, responsabilidad compartida, participación, comunicación y motivación.

En el camino hacia la calidad se necesita de la participación de los actores implicados, de personas que quizá deben cambiar actitudes, métodos y procedimientos de trabajo. Lo anterior puede conseguirse desarrollando equipos para la mejora. Un equipo es un conjunto de personas que tiene claramente delimitadas sus funciones, responsabilidades y recursos, trabajando coordinadamente e integrando esfuerzos hacia una misma meta.

El objetivo de crear un equipo es solucionar un problema, producir una mejora sustancial de la gestión y su sistema de trabajo debe ser flexible para responder rápidamente a las necesidades de los usuarios. Las características que deberían darse en el desarrollo de un equipo para las mejoras son las siguientes:

- participación de las distintas áreas de trabajo
- búsqueda del consenso entre los miembros del equipo
- asesoramiento de diversas áreas y niveles definidos de responsabilidad

Algunas condiciones para el éxito del equipo:

- tener el máximo apoyo de las jerarquías
- desjerarquizar las relaciones entre sus miembros
- definir actividades, recursos y plazos en el funcionamiento del equipo
- coordinación de actividades

Un equipo de trabajo funcionará con éxito si:

- si existe voluntad de incluir a todos los miembros
- si es un conjunto ordenado de personas que se dirigen a un objetivo común

- si todos saben lo que quieren hacer y cómo hacerlo
- si tienen un líder que guía al equipo hacia sus fines
- si los seguidores impulsan al líder
- si en el equipo todos son importantes y estén motivados
- si dado el caso, cualquiera del equipo puede asumir temporalmente el liderazgo (roles flexibles)
- si hay un método de trabajo adecuado al problema
- si hay cohesión

Para Roberto Pinto Villatoro en "Proceso de Capacitación" (1990:103) la administración eficaz de un sistema de capacitación requiere de una estructura orgánica y funcional que apoye y dé intencionalidad y dirección a las acciones que realizan. A continuación se describen los elementos que intervienen en la organización de una sección de capacitación, entendiéndola como el área cuyas actividades están dirigidas a la capacitación o entrenamiento del personal.

El departamento de capacitación es un área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la institución, cumpliendo ante todo una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales que encuentran en el entrenamiento una vía de solución.

La misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo, el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la institución y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores.

### **3.4 Estructura organizacional de la Sección de Capacitación**

El nivel organizacional que ocupe la sección dentro de la estructura es determinante de la autoridad y poder que ejerza el encargado de la sección de capacitación para tomar decisiones, el área de mando, el impacto y el alcance de sus acciones. Es conveniente analizar la estructura misma de la sección, para observar si funciona adecuada y congruentemente con las políticas de la institución.

A continuación, algunos elementos que pueden ayudar a definir si la estructura de la sección es la más adecuada o bien, sea necesario recurrir a un análisis para garantizarle un mejor funcionamiento, según lo planteado por Pinto Villatoro en la obra citada anteriormente.

#### **3.4.1 Panorama organizacional de la Sección de Capacitación**

##### **3.4.1.1 Finalidad de la Sección de Capacitación**

¿Qué objetivos tiene la institución?

¿Cuál es la estructura completa de la institución?

¿Por qué existe la sección de capacitación?

¿Qué importancia tiene la función de la sección de capacitación dentro de la institución?

¿Qué problemas resuelve la sección de capacitación por medio de sus acciones?

##### **3.4.1.2 Antecedentes**

¿Qué acciones de capacitación se han efectuado en el pasado?

¿Quiénes las ejecutaron y quiénes fueron los participantes?

¿Fue exitosa? ¿Por qué?

¿Existen programas o información de años anteriores?

¿Cuál es la actitud general en la institución hacia la sección de capacitación?

### **3.4.1.3 Recursos**

¿Qué personas, equipo y material existen?

¿Qué recursos externos se han venido utilizando?

¿Qué instructores externos han participado?

¿Qué presupuesto existe o ha existido?

### **3.4.2 Definición de la filosofía de la capacitación**

La capacitación no tiene ningún valor a menos que ayude a eliminar problemas, a mejorar la actuación del personal y a lograr mejores resultados en las actividades de los empleados. La capacitación no es un fin en sí misma, es una herramienta que incrementa la eficacia general en la institución. La eficacia de la capacitación está determinada en razón directa del apoyo que le den el Director de Recursos Humanos y las demás autoridades de la institución.

### **3.4.3 Determinación de prioridades**

El jefe de la sección de capacitación debe reunirse con los encargados de cada departamento para determinar qué problemas necesitan resolverse y una vez reunida la información, se decida la importancia de cada necesidad de capacitación detectada, así como el presupuesto que se necesita y cómo se hará la distribución del mismo. En otras palabras, es la elaboración y puesta en práctica de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. En la etapa de consolidación del sistema de capacitación, la estructura se fortalece y se genera la necesidad de controlar el desarrollo de todas las acciones para implantar un sistema de evaluación. Asimismo se requieren instructores especializados que apoyen la

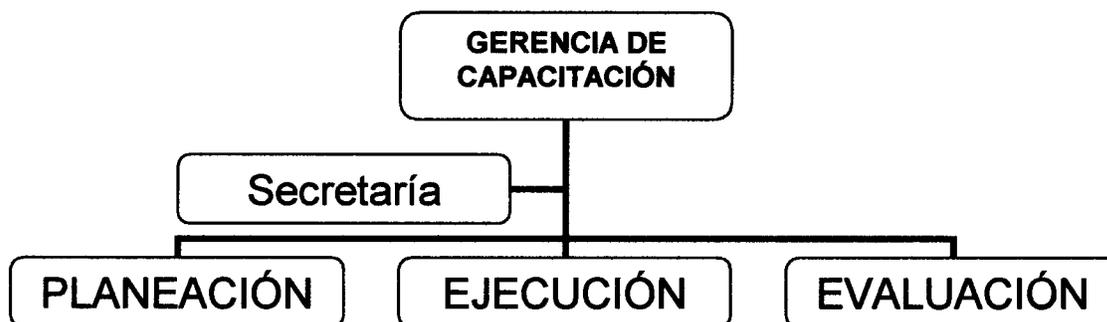
instrumentación del proceso de instrucción mediante el diseño de manuales de instrucción y sistemas operativos de enseñanza-aprendizaje.

En el último período de desarrollo, el sistema de capacitación, adquiere una autonomía relativa derivada de su madurez y crecimiento, de ahí que se requiera de una estructura amplia que posibilite el desarrollo planeado y organizado de las diferentes funciones y actividades, que implica cumplir con los procesos administrativos, institucionales y legales de la capacitación.

Toda estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea clara para sus miembros, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable de determinados resultados y de este modo, se eliminan dificultades por la imprecisión en la asignación de responsabilidades, formando un sistema de comunicación y toma de decisiones que reflejen y promuevan los objetivos dentro de la institución.

La estructura de la sección de capacitación debe propiciar que las personas que la integran puedan comunicarse entre sí y estén dispuestas a actuar y compartir un objetivo común. Lo anterior sugiere elaborar un sencillo organigrama de la sección que especifique jerarquías y líneas de autoridad en la misma.

**Diagrama No.3: Organigrama propuesto de una sección de capacitación**



Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. Editorial Diana, México, 1990. pág. 108

### **3.5 Manual de políticas y procedimientos**

Es el documento que tiene como propósito integrar en forma ordenada las actividades que se deben realizar en una determinada área de la sección de capacitación. Contiene principalmente los objetivos, políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y los flujos de trabajo. Ayuda en la ejecución correcta de todas y cada una de las actividades de la sección de capacitación, procurando uniformar el trabajo y facilitando la operatividad de las actividades a fin de hacer eficiente el proceso.

**PROCEDIMIENTO:** es el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisa la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

**POLITICAS GENERALES:** son los criterios que tienen por objeto orientar las acciones de la sección de capacitación, encauzándolas al logro de los objetivos y realización de programas.

**POLITICAS OPERATIVAS:** son los criterios específicos y concretos que determinan las acciones de capacitación, orientándolas al logro de los objetivos.

Los Manuales de Procedimientos corresponden a lineamientos emitidos por la autoridad máxima de la institución con el fin de regular y estandarizar los procedimientos realizados por los diferentes departamentos, para que sean ejecutados apegados a los principios, valores, misión y visión de la organización, independientemente del funcionario que ocupe el puesto. Perdería vigencia si se modernizan o simplifican los procedimientos, por ejemplo cambio de tecnología, donde se capacita al funcionario en la nueva labor y no se actualiza el manual de procedimientos.

### **3.6 Integración del personal**

En razón de la responsabilidad que tiene esta área, es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie en la integración del equipo de trabajo que llevará la responsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

El procedimiento a continuación ha sido proyectado con base en la experiencia de administración de acciones de capacitación:

- ▶ Es indispensable realizar un análisis de la organización que incluya:
  - Objetivos de la institución
  - Tamaño de la institución
  - Estructura orgánica
  - Productos o servicios
  - Tecnología
  - Antecedentes
  - Actitud hacia la capacitación
  - Nivel escolar de los miembros
  - Áreas de oportunidad
  - Influencia de personas claves
  
- ▶ Establecer una planeación de los recursos humanos que se requieren para cumplir con los planes y programas, considerando el desarrollo de la sección de capacitación y su evolución dentro de la institución.
  
- ▶ Se deben diseñar los perfiles de cada puesto, lo que se puede hacer con base en las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto requiera para ser desempeñado en forma eficiente y eficaz. Esta tarea conduce a evaluar el número de funciones por persona, con el propósito de distribuir equitativamente el trabajo.

- ▶ **Es importante también establecer los estándares de trabajo para cada una de las funciones y actitudes de los puestos, de tal manera que al integrarse una persona, conozca exactamente lo que se espera de ella y cuál será el nivel de rendimiento adecuado**

El número de puestos está en función del tamaño de la organización y del estado de madurez que guarda la sección de capacitación, no obstante se puede integrar un equipo mínimo constituido por los puestos básicos que son:

- **Jefe de la sección**
- **Coordinadores**
- **Analistas**
- **Instructores**
- **Secretarias**
- **Auxiliares**

Regularmente el personal de la sección de capacitación es mínimo, por lo que se debe involucrar a las otras áreas de la institución con el propósito de aprovechar los recursos con que cuentan y sensibilizar a todo el personal respecto a la misión de la capacitación.

La imagen que se tiene del trabajo realizado por la sección de capacitación depende en gran parte de las características de las personas que integren dicho departamento, sobre todo del responsable principal, quien además de ser un experto en capacitación ha de poseer ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, entre las que se pueden señalar:

- **Conocimientos de administración, psicología, pedagogía, sociología y tecnología de la institución.**

- **Habilidades para comunicarse en forma verbal y escrita, integrar equipos de trabajo, dirigir las actividades de sus subalternos, tomar decisiones y relacionarse asertivamente con todos los niveles de mando de la institución.**
- **Actitudes como que sea abierto al cambio, creativo, adaptable, flexible, persuasivo, vendedor de ideas y con un fuerte grado de resistencia a la frustración.**

La selección de personal para la sección de capacitación requiere de un mayor cuidado si se considera que el trabajo desarrollado con adultos exige una buena preparación, comprensión y versatilidad para obtener mejores resultados.

Entonces, el gerente de capacitación ideal debe poseer, según el autor Pinto Villatoro (1990:114), las siguientes características:

- **La sabiduría del rey Salomón**
- **La astucia de Maquiavelo**
- **La elocuencia de Cicerón**
- **La paciencia de Job**
- **La dulzura de San Francisco**
- **El don de convencimiento de Hitler**
- **El encanto de Cleopatra**
- **La magia de Mandrake**
- **La estrategia de Napoleón**
- **La imaginación de Julio Verne**
- **La creatividad de Walt Disney**
- **El don de oportunidad del Chapulín Colorado y**
- **El idealismo del Quijote de la Mancha**

Aquí también están los aportes del autor Ramiro Sánchez, en cuanto apunta que los líderes deben ser:

- Facilitadores, que transmitan la visión
- Evaluadores, que retroalimenten sobre los resultados
- Asesores, que den sentido de pertenencia al equipo
- Incentivadores, que motiven a las personas

### **3.7 Integración de recursos materiales**

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, la sección requiere además de personal calificado, un buen número de insumos para apoyar las diferentes acciones que tienen planeadas desarrollar. Los materiales a tener en cuenta son:

- Mobiliario
- Aula y oficinas
- Pizarra
- Rotafolio
- Computadoras con acceso a Internet
- Grabadora
- Videgrabadora
- Cámara fotográfica y/o digital
- Scanner (digitalizador de páginas)
- Fotocopiadora
- Video beam

Material didáctico tal como:

- Documentos de texto
- Revistas
- Gráficos
- Películas

Es posible que en la sección no se cuenten con todos estos materiales, pero se pueden establecer convenios con otras dependencias e instituciones para acceder a los recursos. Aunque lo más recomendable es que en el presupuesto de la sección se incluya una partida especial para la adquisición de los materiales.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

Esta investigación es descriptiva, por cuanto como lo señalan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1991: 60) el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o eventos y que puedan ser sometidos a análisis (Dankhe, 1986:385-454). Desde el punto de vista científico, describir es medir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así; describir lo que se investiga. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición y también debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder la investigación (Dankhe, 1986:385-454). En lo que concierne a esta investigación, se describe la situación de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José, seguidamente se describe la situación de tres secciones de capacitación de instituciones públicas, concretamente INS, RECOPE y BNCR. En una segunda etapa, esta investigación es comparativa. A partir de información recopilada en las secciones de capacitación tanto de la municipalidad como de las instituciones públicas seleccionadas, se elabora un análisis comparativo de dichas secciones, posteriormente se analiza comparativamente los resultados obtenidos y finalmente se diseña la estrategia de trabajo para la sección de capacitación de la Municipalidad de San José.

La información se recopiló de la siguiente manera:

1. Análisis de las memorias anuales de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, del Manual de Procedimientos.

2. Análisis de memorias, datos estadísticos y entrevistas con los funcionarios de las similares del INS, RECOPE y BNCR.
3. Cuadro comparativo de las entrevistas de cada una de las instituciones y de los criterios de comparación establecidos. El representante del Banco Nacional de Costa Rica es la Licda. Cinthia Morera, Jefe de Sección de Capacitación; el representante del Instituto Nacional de Seguros es el Lic. Alejandro Alpírez, y el representante de la Refinadora Costarricense de Petróleo es el Lic. Carlos Guido.
4. Entrevistas con el Alcalde Municipal, con el Director de Recursos Humanos de la Municipalidad de San José y con el personal de la sección de Capacitación de la municipalidad, que son en total 7 funcionarios. (Ver anexo 1)

Los criterios de comparación son los mencionados por Pinto Villatoro (1990:104), a saber:

1. **ESTRUCTURA:** que comprenden los aspectos básicos que deben considerarse en el funcionamiento de una Sección de Capacitación, así como el lugar que ocupa dentro de la organización

**A. Panorama organizacional**

- A.1 finalidad de la sección de capacitación
- A.2 antecedentes de la sección de capacitación
- A.3 recursos de la sección de capacitación

**B. filosofía de la capacitación adoptada por la sección de capacitación**

**C. determinación de prioridades de capacitación**

2. **MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS:** Que son los documentos con los cuales se norma el actuar de una sección de capacitación.

3. **INTEGRACION DEL PERSONAL:** Que se refiere a las cualidades individuales y grupales de los miembros que componen el recurso humano de una sección de capacitación.

4. **INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES:** Que se refiere a los elementos físicos mínimos necesarios con los que debe contar una sección de capacitación.

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 5.1 Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José

En el momento de la aplicación del instrumento se consideró pertinente preguntar por la percepción que tienen los miembros de la sección sobre la misma.

De las respuestas que brindaron los integrantes de la sección se obtuvo el siguiente cuadro

**Cuadro No.1: Respuestas de los integrantes de la Sección de Capacitación**

Pregunta	Cargo						
	Jefatura	Funcionarios Asistentes				Secretaría	Conserje
Antigüedad	1990	1994	2000	1999	2000	2001	2001
Evolución sección	Positiva tanto en calidad y cantidad Negociación del presupuesto	Cambio positivo, se han tomado más responsabilidades	Más actividades programadas	Más cursos Hay reconocimiento del trabajo	Reforzado trabajo en equipo. Cambio de actitud. Se han tomado más solicitudes de capacitación	Procedimientos más simplificados. Remodelación. Mejoras en los cursos. Uso de tecnología e-mail.	Funciones Atención de refrigerios.
Obstáculos y Soluciones	Equipo reciclado. Contacto personal Colaboración con otras dependencias	Equipo Espacio que se ha adecuado por gestión de la propia sección.	Aspectos logísticos. Uso de equipo de transporte. Contacto personal.	Espacio Profesores Recursos Actitud de la dirección.	Presupuesto Transporte Espacio Concientización	Presupuesto Suministros de oficina. Transporte Actitud de los funcionarios. Inversión de tiempo para gestionar asistencia	Espacio – remodelación Transporte pero nada se ha dejado de hacer.
Retos de Hoy	Espacio Laboratorio de cómputo Convertirse en institución o centro de capacitación	Actitud del jefe Presupuesto Evaluación de impacto de la capacitación	Ser más agresivos. Proyectarse. Obtener mayor respeto.	Espacio. Contaminación sónica. Recursos	Mantenerse como Grupo.	Relación con la Dirección de recursos humanos.	Cocina adecuada. Utensilios de limpieza.
Cómo se pueden solucionar	Con presupuesto	Presupuesto	Buenos canales de comunicación Canales de negociación Maximizar recursos.	Con profesoras y estudiantes que realicen TCU y/o prácticas de graduación.	Apoyo de la alcaldía.	Actitud	Más espacio Transporte Equipo Computadoras
Otros recursos	Más profesionalización Aulas Equipo	Aulas	Formación de los miembros de la sección	Equipo de cómputo moderno Transporte Cocina	Instalaciones Transporte Recursos Trato con el director de	Espacio Actitud Equipo	- No responde

				Material didáctico	Recursos Humanos		
Actividades que no son de la sección y que se realizan	Inducción Educación de adultos	Ninguna	Inducción	Actividades extra sección	Trámites para otras dependencias "Invitaciones"	Solicitudes externas de capacitación Trabajo secretarial de otras dependencias	Ninguna
Actividades que no se realizan y que son de la Sección	Ninguna	Ninguna	Actualización de DNC Formación en línea	Sensibilización	Frecuencia de actividades por carencia de recursos	Sensibilización	Ninguna
Percepción sobre la sección	Administradora de procesos Equipo Compenetrado	Equipo valioso Místico	Espíritu de cooperación Profesionalismo Equipo esforzado	Equipo responsable Respeto No hay rivalidad Actitud positiva	Humilde Asumen otras responsabilidades Confianza Cariño Responsables	Trabajo en equipo Relaciones armoniosas por la naturaleza del trabajo	Unidos Responsables Trabajo en equipo.

Fuente: Entrevista y aplicación del instrumento respectivo

Del cuadro se desprende la siguiente información

- La Jefatura es la persona con mayor antigüedad en la sección, de hecho desde los inicios de la sección es la persona que a estado al frente; siendo la secretaria y la conserje las de más reciente ingreso, los otros cuatro integrantes oscilan en una antigüedad de entre 10 y 5 años.
- En cuanto a la evolución de la sección en el transcurso de estos 14 años de existencia, ésta fue calificada como positiva por todos los miembros de la sección. La jefatura opina que fue positiva tanto en cantidad como en calidad de las actividades que han realizado. También opinan los demás integrantes que la evolución se ha traducido en reconocimiento del trabajo realizado, en que se ha reforzado el trabajo en equipo y se han aceptado y ejecutado más solicitudes de acciones de capacitación por parte de otras dependencias. También se nota la evolución en las oficinas por la remodelación acontecida en años anteriores.
- En cuanto a los obstáculos que han enfrentado y las soluciones propuestas, el cuadro arroja la siguiente información: equipo y recursos materiales, que en algunas ocasiones fue reciclado, el espacio que por gestión propia se vio

favorecido con la remodelación de las oficinas, el transporte, problema que no se ha solucionado total y satisfactoriamente al día de hoy, profesores que ayudarán impartiendo cursos en el programa de Educación de Adultos o funcionarios que no participan en cursos como inducción, los suministros de oficina que a veces no alcanza el dinero para comprarlos y abastecerse para todo el año por lo que en varias oportunidades ha salido de sus propios bolsillos. Otro problema que ha enfrentado la sección es la actitud de los funcionarios y particularmente de la Dirección de Recursos Humanos. En cuanto a la actitud de los funcionarios, en ocasiones, se encuentra renuencia de las jefaturas para permitir la asistencia de subalternos en actividades de la sección. Sin embargo, cuando se ha realizado un DNC, son las mismas jefaturas las que señalan deficiencias. Otro caso que se presenta con frecuencia es la asistencia al curso de Inducción, ya que al no existir colaboración con la sección de Reclutamiento y Selección que brinde información concisa y precisa sobre el ingreso de nuevos servidores municipales y las dependencias a que fueron asignados por lo que a veces cuando se les invita a participar del curso de inducción, las jefaturas no les dan permiso o incluso ya han dejado de laborar para la Municipalidad, con la consecuente pérdida de tiempo de invitación, papelería y atención del funcionario de la sección de capacitación. Sin embargo, como lo indica la conserje, ninguna actividad se ha dejado de realizar.

- En cuanto a los Retos de hoy, el cuadro arroja la siguiente información:
  - 2 de 7 funcionarios consideran un reto el contar con más espacio.
  - 4 de 7 funcionarios consideran un reto una actitud: ser más agresivos, mantenerse como grupo y la relación con la Dirección de Recursos Humanos.
  - 1 de 7 funcionarios considera un reto la creación de un laboratorio de cómputo y convertirse en un instituto o centro de capacitación.

- 1 de 7 funcionarios considera como un reto una cocina adecuada con más utensilios de limpieza.
- 1 de 7 funcionarios considera como un reto la realización de una evaluación de impacto de la capacitación, lo que le brindaría mayor información a la sección sobre el alcance de sus labores.
- En cuanto a las soluciones de estos retos:
  - 3 de 7 funcionarios creen que con presupuesto.
  - 1 de 7 funcionarios considera que con buenos canales de comunicación y negociación.
  - 1 de 7 funcionarios considera que con apoyo de la Alcaldía.
  - 1 de 7 funcionarios considera que con espacio, transporte propio y equipo tecnológico.
- En cuanto a la pregunta sobre la necesidad de otros recursos, el cuadro nos informa lo siguiente:
  - 4 de 7 funcionarios creen que es necesario más espacio tanto para el personal de la sección como para aulas.
  - 2 de 7 funcionarios creen que es necesario una mayor profesionalización y formación de los miembros de la sección.
  - 1 de 7 funcionarios cree que es necesario equipo de cómputo moderno, transporte, materiales didácticos y una cocina apropiada para atender refrigerios y demás actividades.
  - 1 de 7 funcionarios cree que es necesario un trato más estrecho con la Dirección de Recursos Humanos.
- En cuanto a la pregunta de si la sección realiza actividades que no son competencias, el cuadro señala:
  - 2 de 7 funcionarios consideran que no hay actividades que realicen y no sean competencia de esta sección.

- 2 de 7 funcionarios consideran que el curso de Inducción no es competencia de la Sección de Capacitación.
  - 1 de 7 funcionarios considera que el programa de Educación de Adultos no es competencia directa de la sección. Esto porque en realidad la sección de Reclutamiento y Selección de Personal debería asegurarse que todo nuevo funcionario cumpla con el requisito académico para el puesto, y no que la institución le brinde opciones de estudio. También porque esto resta recursos de tiempo y persona para otras actividades de la sección.
  - 3 de 7 funcionarios consideran que hay actividades que no les competen pero por colaborar las realizan, tales como elaborar invitaciones para actividades de otras dependencias, el trabajo secretarial en otras dependencias y solicitudes de capacitación que no se contemplaban en el POA y que por ser un equipo colaborador se comprometen a realizarlas.
- En cuanto a las actividades que no se realizan y que sí son competencia de la sección, el cuadro nos revela que:
    - 3 de 7 funcionarios consideran que no hay actividades que sean de competencia de la sección y que no se realicen.
    - 2 de 7 funcionarios consideran que actualmente no se brinda el curso de sensibilización y que sí es competencia de la sección.
    - 1 de 7 funcionarios considera pertinente la actualización del DNC y la creación de un centro de formación en línea.
    - 1 de 7 funcionarios considera que el problema no son actividades sino la frecuencia con que se realizan debido a la carencia de recursos.

- La última casilla del cuadro corresponde a la pregunta sobre la opinión que tienen de la sección, formulada en el momento de la aplicación del instrumento y arrojó la siguiente información.
  - 6 de 7 funcionarios considera que la sección trabaja como un equipo responsable.
  - 2 de 7 funcionarios consideran que hay mística y espíritu de cooperación.
  - 3 de 7 funcionarios considera que hay respeto, humildad, relaciones armoniosas y son unidos.
  - 2 de 7 funcionarios consideran que comparten actitudes positivas y sentimientos de confianza y cariño.
  - 1 de 7 funcionarios considera que al ser un equipo esforzado asumen otras responsabilidades que no le corresponden, pero que lo hacen por compañerismo.
  - 1 de 7 funcionarios considera que la sección ahora administra procesos de capacitación.
  - 1 de 7 funcionarios considera que la sección tiene profesionalismo pero para llevar a cabo su trabajo.

## 5.2 Alcalde y Director de Recursos Humanos de la Municipalidad de San José

El siguiente cuadro resume las respuestas brindadas al instrumento aplicado.

**Cuadro No.2: Respuestas del Alcalde y del Director de Recursos Humanos**

Pregunta	Director de Recursos Humanos	Alcalde
Describa las Funciones que conoce usted que hace la Sección de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Inducción</li> <li>• Cursos que interese a la Municipalidad de San José</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Servicio al Cliente</li> <li>• Educación para Adultos</li> <li>• Inducción</li> <li>• Trámite de becas</li> <li>• Coordinar metodología de trabajo en equipo</li> <li>• Coordinar con otras instituciones</li> </ul>
Otra función importante que no lleve a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 7600 a cargo de otra sección.</li> <li>• Crear Instituto de formación que sea auto sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso de capacitación estructurado para la Municipalidad de San José, tomando en consideración las funciones del municipio.</li> </ul>
Enumere los recursos que Usted conoce que tiene la Sección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Equipo</li> <li>• Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos y materiales</li> <li>• Capital Humano</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Equipo audiovisual</li> </ul>
Otros recursos que debería tener.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el recurso interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta física</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Asignar presupuesto</li> </ul>
Obstáculos que Usted cree enfrenta la Sección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de las Jefaturas</li> <li>• Falta de reconocimiento del área de capacitación</li> <li>• Falta de cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener presupuesto asignado</li> <li>• Falta de aulas para capacitar</li> <li>• Apertura de la Jefatura para que los empleados puedan acceder a los cursos y seminarios</li> </ul>
Qué acciones podrían ayudar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo realizado les ha dado credibilidad.</li> <li>• Mayor divulgación, Semana de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar recursos</li> <li>• Facilitar aulas</li> <li>• Capacitar formadores</li> </ul>
Logros obtenidos por la Sección		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de inducción</li> <li>• Programa de Educación de Adultos</li> <li>• Metodología de trabajo en equipo</li> <li>• Semana de Capacitación</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>
Elementos, procesos y actividades que incorporaría a la sección.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso de capacitación para la Municipalidad de San José</li> <li>• Integrar todos los aspectos de capacitación</li> </ul>
En qué puede colaborar la Alcaldía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación formal y no formal produce desarrollo y desde esa perspectiva es fundamental que los colaboradores pueden hacer mejor las cosas.</li> </ul>

Fuente: Entrevista y aplicación del instrumento respectivo

**Del anterior cuadro se desprende la siguiente información:**

- En cuanto a la descripción de las funciones que ambos funcionarios conocen sobre la sección de capacitación:
  - El Director de Recursos Humanos anota sobre el curso de inducción y cursos que interesen a la Municipalidad de San José.
  - Para el alcalde hay funciones como el curso de Servicio al Cliente, el programa de Educación de Adultos, el Curso de Inducción, el Trámite de Becas y el coordinar con otras instituciones.
  
- En cuanto a otras funciones importantes y que no se estén llevando a cabo:
  - El Director de Recursos Humanos considera más bien, pertinente quitarle a la sección de Capacitación la responsabilidad de impartir el curso sobre la ley 7600 sobre discapacidad y por otra parte, considera importante crear un instituto de formación que sea auto sostenible.
  - Para el Alcalde es necesario un proceso de capacitación estructurado propiamente para la Municipalidad de San José, tomando en consideración las funciones del municipio.
  
- En cuanto al conocimiento que tienen sobre los recursos de la Sección de Capacitación, los funcionarios respondieron:
  - El Director de Recursos Humanos indicó que personal, equipo y transporte.
  - El Alcalde respondió que recursos humanos y materiales, conocimiento, material didáctico y equipo audiovisual.
  
- En la pregunta sobre qué otros recursos consideran que debería tener la Sección de Capacitación, los funcionarios respondieron:

- El Director de Recursos Humanos considera que aprovechar el recurso interno.
- El Alcalde considera que la Sección debería tener una planta física apropiada, material didáctico y asignarle presupuesto.
- En la pregunta sobre los obstáculos que ambos funcionarios considerarían que enfrenta la Sección de Capacitación, respondieron:
  - El Director de Recursos Humanos cree que un obstáculo es el liderazgo de las jefaturas, la falta de reconocimiento del área de Capacitación y una falta de cultura organizacional.
  - El Alcalde considera como obstáculos el no tener presupuesto asignado, la falta de aulas para capacitar, apertura de la jefatura para que los empleados puedan acceder a los cursos o seminarios.
- A la pregunta sobre qué acciones podrían ayudar, los funcionarios indicaron:
  - El Director de Recursos Humanos respondió que el trabajo realizado les ha dado credibilidad, pero que necesitan mayor divulgación de actividades como la semana de capacitación.
  - El Alcalde considera que asignar recursos, facilitar aulas y capacitar formadores.

Las últimas tres preguntas fueron formuladas únicamente al Alcalde son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales logros obtenidos producto de las acciones de capacitación organizadas por la sección de capacitación de la Municipalidad de San José?

2. **¿Qué elementos, procesos y actividades incorporaría para fortalecer y promover las acciones de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José?**
  
3. **¿En qué aspectos le puede colaborar la sección de capacitación?**

**A la primera pregunta respondió que los logros obtenidos son:**

- **Programa de Inducción.**
- **Programa de Educación de Adultos.**
- **Metodología de trabajo del equipo.**
- **Semana de Capacitación.**
- **Servicio al Cliente.**

**A la segunda pregunta respondió que:**

- **Un proceso de capacitación para la Municipalidad de San José.**
- **Integrar todos los aspectos de la Capacitación.**

**A la tercera pregunta respondió que:**

- **La capacitación formal y no formal producen desarrollo y desde esa perspectiva, es fundamental que los colaboradores puedan hacer mejor las cosas.**

## CAPÍTULO VI: DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN CON LAS SECCIONES DE CAPACITACIÓN DEL BNCR, INS Y RECOPE

### 6.1 Descripción de otras instituciones

Las instituciones escogidas para el estudio son:

- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
- Instituto Nacional de Seguros (INS)

De la información obtenida con la aplicación del instrumento se confecciona el siguiente cuadro, incorporando la Sección de Capacitación de San José.

**Cuadro No.3: Información de las Secciones de Capacitación**

<b>Pregunta</b>	<b>BNCR</b>	<b>RECOPE</b>	<b>INS</b>	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ</b>
Cómo empezó la Sección de Capacitación	Tiene 25 años, desde 1997 descentralizado	Tiene 70 años, desde 1934	Tiene 70 años, desde 1934 por la necesidad de mantener actualizado al personal	Tiene 14 años, desde 1990, Adjunto a la Dirección de Planificación pues no existía la Dirección de Recursos Humanos.
Primeros Obstáculos	Vida Familiar Carga de responsabilidad	Menor presupuesto	De índole presupuestario o de oferta de cursos específicos en el área de seguros.	Falta de recursos humanos; y materiales. Falta de espacio.
Organigrama	1) Dirección Desarrollo Organización 2) Dirección Corporativa Administrativa	7 personas, 1 jefe, todos profesionalizados en el área de Recursos Humanos.	1) Recursos Humanos, 2) Capacitación y desarrollo • Unidad Desarrollo	1 jefe, 4 asistentes, 1 secretaria y 1 conserje

	1 Jefe, 15 personas Unidad contable y contador, 3 unidad administrativa, 6 ejecutivos actividad logística, 3 personas Unidad de Investigación		tecnológico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad desarrollo humano</li> <li>• Unidad capacitación complementaria</li> <li>• Unidad capacitación permanente</li> </ul>	
Recursos	2 aulas para 35 personas. Servicio de cafetería. No tienen transporte, si es necesario alquilan instalaciones.	No tiene vehículos ni aulas Ellos se consideran administradores de la capacitación. Comparten la visión estratégica de la institución. Consideran a los otros gerentes de áreas como ALIADOS para obtener el presupuesto que necesitan No brindan educación formal.	13 personas Se ha incursionado en la modalidad de e-learning, la cual se distribuye por Intranet y a tenido buenos resultados. No brindan educación formal.	Oficina, aula, material didáctico, 7 personas
Otros recursos	No convenios	No convenios pero sí ayuda de otras instituciones, ejemplo: UCR.	Instituto Educativo Parauniversitario IPESA. Instituto Parauniversitario en Seguros. Alianzas con organismos del campo de los seguros y la salud.	Convenios con INA
Presupuesto	¢20-¢30 millones y ¢5 - ¢10 millones para alimentación	Mayor a ¢6 millones	Mayor a ¢50 millones	¢1,5 millones
Documentos		-Reglamentos internos	-Manual de procedimientos -Reglamento interno -Plan General de Capacitación -Políticas Departamentales	-Manual de Procedimientos -Ley de Control Interno. -Informes laborales .
Medir Resultados	No tiene indicadores de gestión	Con memorias e informes de labores que reflejan número de actividades y número de participantes.	Primera fase del modelo de Kirkpatrick, conocida como reacción durante este año y para el próximo se pretende otras fases	No tiene parámetros establecidos salvo la información recopilada en los informes de labores.

			como lo son resultados y conductual.	
Cómo planean el trabajo	Se hace un plan y los bancos regionales les envían sus necesidades de capacitación	A mediados de año se planean las actividades, se presentan al Consejo Directivo con quienes negocian las actividades.	Con instructores internos o externos	Elaboran POA y contemplan solicitudes de capacitación de otras dependencias.
Modalidades de capacitación	Presencial.	Instructores externos e internos	Base metodología presencial. Educación mixta: distribución de materiales e información por correo tradicional y refuerzo teórico y práctico presenciales.	Presencial.

Fuente: Entrevista y aplicación del instrumento respectivo

Del anterior cuadro se puede afirmar que:

- En cuanto a cómo empezó la Sección de Capacitación:

Tanto el INS como RECOPE son las instituciones con mayor antigüedad, ambas con 34 años, seguidos del BNCR con 25 años y por último la Municipalidad de San José con 14 años. Se puede decir que todas cuentan con experiencia para ejecutar las 4 etapas básicas de la capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación. También se puede decir que todas nacieron para responder a la necesidad de mantener actualizado al personal.

- En cuanto a los obstáculos enfrentados:

3 de 4 instituciones enfrentaron en sus inicios obstáculos con un presupuesto pequeño. Por su parte el BNCR señala como obstáculos la vida familiar y la carga de responsabilidad en el puesto, que a veces dificulta la asistencia de jefaturas a cursos y otras actividades.

La Municipalidad de San José señala que como obstáculos enfrentaron el poco personal con que contaba la sección.

El INS señala como obstáculo la falta de oferta de cursos específicos en el área de los seguros.

- En cuanto al organigrama tenemos que:

El BNCR cuenta con el mayor número de funcionarios con 15, seguido del INS con 13 funcionarios, mientras que tanto RECOPE como la Municipalidad de San José cuentan con 7 funcionarios.

En el BNCR, la sección de Capacitación cuenta con 3 unidades: Contable, Administrativa e Investigación.

En el INS, la sección cuenta con 4 unidades: Desarrollo Tecnológico, Desarrollo Humano, Capacitación Complementaria y Capacitación Permanente.

En RECOPE todo el personal está formado en el Área de los Recursos Humanos.

En la Municipalidad de San José sólo una persona está formada en el área de los Recursos Humanos.

- En cuanto a los recursos con que cuentan las secciones tenemos que:

Ninguna de las cuatro secciones cuenta con vehículo propio.

RECOPE no dispone de aula propia para impartir capacitación.

Las cuatro secciones cuentan con oficinas administrativas.

Tanto INS como BNCR son las instituciones con más recursos. El INS cuenta con un Instituto Educativo Parauniversitario, que brinda educación en seguros y que está reconocido por el CONESUP. Mientras que el BNCR cuenta con instalaciones propias para impartir capacitación: 2 laboratorios, 4 habitaciones con 4 camas cada una, 6 aulas para 18 personas con 1 computadora por aula, salas con televisión, videoconferencia, 2 aulas para 30 – 35 personas, servicio de cafetería, y alquilan las instalaciones si es necesario.

La Municipalidad de San José cuenta con 2 aulas para aproximadamente 20 personas, un televisor, un VHS, 1 pizarra de madera y 1 pizarra acrílica, material didáctico, utensilios básicos para la atención de refrigerios. Puede contar con el préstamo de una microbús y una computadora portátil, dependiendo de la disponibilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

En RECOPE no han dejado de realizar acciones de capacitación a pesar de no contar con recursos como los del INS o del BNCR o la Municipalidad de San José. Esta sección no imparte cursos, sino que se consideran Administradores de la Capacitación, mientras que tanto en el BNCR como en la Municipalidad de San José, los mismos integrantes imparten algunos de los cursos y programas.

- En cuanto a la pregunta sobre otros recursos con que cuentan las secciones tales como convenios y alianzas, tenemos que:

Ni el BNCR ni RECOPE tienen establecidos convenios con instituciones u organismos.

El INS cuenta con alianzas con organismos en el campo de la salud y seguros.

La Municipalidad de San José tiene convenios de cooperación con el INA.

- En cuanto al presupuesto vemos que:

El INS es la institución que cuenta con el mayor presupuesto: más de ₡50 millones.

El BNCR es la segunda institución con mayor presupuesto: oscila entre ₡20 y ₡30 millones con un presupuesto independiente para alimentación que oscila entre ₡5 y ₡10 millones.

RECOPE es la tercera institución con un presupuesto mayor a los ₡6 millones.

Por último, la Municipalidad de San José cuenta con un presupuesto de ₡1,5 millones.

En el caso de la Municipalidad de San José, dicho presupuesto no es propio, pues si la Dirección de Recursos Humanos estima que hay alguna otra dependencia o actividad que necesite de recursos económicos, puede disponer de los asignados a la Sección de Capacitación.

En el caso de RECOPE, el Jefe de la Sección presenta su plan de trabajo con el presupuesto proyectado, directamente a la Junta Directiva de la institución quien decide si lo aprueba.

En el caso del BNCR, esta sección cuenta con presupuesto propio y además cada sucursal regional destina una parte de sus recursos para actividades que estas sucursales regionales les solicitan a la sección.

De lo anterior se desprende que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José es la que se encuentra en mayor desventaja en lo que a presupuesto se refiere. No sólo porque se reduce año con año, sino que no es propio, y no puede disponer de la totalidad. Este es un problema que el mismo Alcalde reconoce y que a la vez, lo considera como uno de los aspectos con los que debería colaborar la Alcaldía.

- En lo concerniente a la pregunta sobre el uso o existencia de documentos, las respuestas fueron:

En 3 de las 4 instituciones estudiadas se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo.

2 de las 4 instituciones cuentan con un Manual de Procedimientos.

El INS cuenta con Políticas Departamentales.

Todas las instituciones cuentan con un Plan Operativo Anual o Plan General de Capacitación.

Todas las instituciones rinden informes de labores.

- En la pregunta relativa a la medición de resultados de las acciones de capacitación vimos que:

Ni el BNCR y la Municipalidad de San José cuentan con indicadores de gestión o resultados.

En RECOPE se elabora una memoria e informes de labores, que reflejan el número de actividades realizadas y el número de participantes.

En la Municipalidad de San José esta misma información se puede obtener si se elabora un informe del Informe de Labores.

En el INS están aplicando la primera fase del modelo Kirkpatrick, conocido como de reacción en este año y para el próximo, pretenden aplicar otras fases como lo son de Resultados o Conductual.

- En lo concerniente a la forma cómo planean el trabajo el cuadro nos revela que:

En todas las instituciones, a mediados de año elaboran el Plan Operativo Anual o Plan de Capacitación, contemplando también las solicitudes que reciben de otras dependencias.

En RECOPE se negocian actividades con presupuesto, es decir, si una dependencia solicita una actividad específica, se compromete a aportar el presupuesto que presente la sección de Capacitación a la Junta Directiva.

- La última pregunta del instrumento aplicado se refiere a las modalidades con qué imparten la capacitación:

Todas imparten capacitación presencial.

Todas utilizan instructores internos y externos.

En el INS utilizan Educación Mixta: distribución de materiales e información por correo tradicional y refuerzo teórico y práctico presencial. También han incursionado en la modalidad de e-learning, por Intranet, obteniendo buenos resultados.

Sólo la Municipalidad imparte programa de Educación Formal, desde el nivel de Alfabetización hasta Bachiller en Educación Media.

## **6.2 Criterios de comparación**

Según lo planteado en la metodología y en la perspectiva teórica los criterios de comparación son:

1. Estructura, que comprende los siguientes aspectos
  - a. Panorama Organizacional
    - i. Finalidad
    - ii. Antecedentes
    - iii. Recursos
  - b. Filosofía de la capacitación
  - c. Determinar Prioridades
2. Manual de Procedimientos
  - a. Procedimientos
  - b. Políticas Generales
  - c. Políticas Operativas
3. Integración del Personal
4. Integración Recursos Materiales

En el cuadro siguiente se realiza la comparación de los puntos indicados anteriormente.

**Cuadro No.4-a: Criterios de comparación**

CRITERIO	Secciones de Capacitación Comparadas			
	BNCR	RECOPE	INS	MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ
<b>Estructura</b>				
<b>1. Panorama organizacional</b>				
<b>a. Finalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe para responder a la necesidad de capacitar al personal</li> <li>Es importante en la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparten la Visión Estratégica de la institución.</li> <li>Consideran a los otros gerentes del área como aliados para obtener el presupuesto requerido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es importante en la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizado al personal y permitirle adquirir conocimientos y destrezas.</li> <li>No recibe el reconocimiento suficiente.</li> <li>Resuelve problema de educación formal.</li> </ul>
<b>b. Antecedentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe información de años anteriores</li> <li>Apoyo y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe información de años anteriores</li> <li>Apoyo y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe información de años anteriores</li> <li>Apoyo y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe información de años anteriores</li> <li>Poco apoyo y reconocimiento</li> </ul>
<b>c. Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 personas</li> <li>Edificio y equipo</li> <li>¢20 – ¢30 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 personas</li> <li>Instructores externos</li> <li>¢6 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 personas</li> <li>convenios</li> <li>Institución Universitaria</li> <li>Mayor a ¢50 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 personas</li> <li>Convenios</li> <li>Instructores externos</li> <li>Aulas</li> <li>¢1,5 millones</li> </ul>
<b>2. Filosofía de la Capacitación</b>	La comparten, aunque no todos tienen el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.	La comparten Se ven como administradores de la Capacitación.	La comparten	La comparten
<b>3. Determinar Prioridades</b>	La sección hace un plan y cada banco regional envía sus necesidades para ser incluidas en el plan.	A medio año se planean las actividades que se presentan al Consejo Directivo con quienes se negocia.	Con instructores externos e internos, y dependen de las necesidades y carencias de recursos preparados en áreas específicas de información institucional.	Se ha aplicado un DNC pero no se ha actualizado la información.

Fuente: Aplicación del instrumento en cada institución

**Cuadro No.4-b: Criterios de comparación**

Manual de Procedimientos	No lo tienen	Tienen un manual	Tienen un manual	Tienen un manual. Contiene la Misión y la Visión de la sección y las políticas generales de aplicación. También contiene los procedimientos para cada actividad. Contienen la estructura de la sección y un glosario de términos.
Integración del Personal	Tiene integración. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad contable</li> <li>• Unidad administrativa</li> <li>• Unidad Investigación</li> </ul>	El personal está formado en Recursos Humanos.	Capacitación y Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad Desarrollo Tecnológico</li> <li>• Unidad Desarrollo Humano</li> <li>• Unidad capacitación complementaria</li> <li>• Unidad capacitación permanente</li> </ul>	Sólo una persona está formada en Recursos Humanos
Integración Recursos Materiales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario</li> <li>• Aulas y oficinas</li> <li>• Pizarra rotafolio</li> <li>• Computadoras</li> <li>• Acceso Internet</li> <li>• Grabadora</li> <li>• Videgrabadora</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Scanner</li> <li>• Fotocopiadora</li> <li>• Video proyector</li> <li>• Material didáctico <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Texto</li> <li>○ Revistas</li> <li>○ Gráficos</li> <li>○ Películas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene edificio con esos recursos.</li> <li>• Tiene Oficinas administrativas</li> <li>• Cuenta con material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene Oficinas administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene instituto con esos recursos.</li> <li>• Tiene Oficinas administrativas</li> </ul> Cuenta con material didáctico	Tiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>TV</li> <li>VHS</li> <li>Pizarra</li> <li>Computadora</li> <li>2 Aulas</li> <li>Oficina</li> </ul> Cuenta con material didáctico

Fuente: Aplicación del instrumento en cada institución

**En cuanto a Estructura:**

**1. Panorama Organizacional:**

- a. **Finalidad:** todas las instituciones comparten la concepción sobre la importancia de la capacitación, ya que consideran que de ese modo cumplen con la misión y la visión de la organización, sin embargo no todas gozan de reconocimiento por parte de las autoridades de las mismas.
  - b. **Antecedentes:** Todas las instituciones disponen de información sobre las actividades desarrolladas. En lo concerniente a la actitud en la institución hacia la Sección, todas concuerdan que gozan de apoyo aunque no en el grado que quisieran para lograr más proyección a su trabajo.
  - c. **Recursos:** Todas cuentan con personal, oficinas, material didáctico, equipo tecnológico, presupuesto. Pero tanto el BNCR como el INS son los entes que cuentan con mayor número de recursos, seguidos por RECOPE y la Municipalidad de San José. Pero es necesario reconocer que en infraestructura tiene más la Municipalidad de San José que RECOPE, pues cuenta al menos con 2 aulas y RECOPE sólo con oficinas administrativas.
- 2. Filosofía de la capacitación:** Todas las instituciones comparten la visualización de la capacitación como una herramienta que facilita la transmisión de conocimientos y habilidades, pero no todas gozan con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.
- 3. Determinar prioridades:** En todas las instituciones planean su trabajo a lo interno de la sección, pero también consideran las solicitudes externas para actividades más específicas de otras secciones. En la Municipalidad de San José se realizó un DNC pero no se ha actualizado la información.

**En cuanto a Manual de Procedimientos:** Sólo el BNCR no cuenta con uno.

**En cuanto a Integración del Personal:** EN el BNCR y en el INS se encuentran subdivididos en áreas para manejar una distribución más equitativa del trabajo. En RECOPE todo el personal está formado en el Área de Recursos Humanos, mientras que en la Municipalidad de San José aunque cada quien tiene definido su trabajo no hay áreas específicas y sólo un funcionario tiene estudios formales en Recursos Humanos.

**En cuanto a Integración de Recursos Materiales:** Todas las secciones cuentan con un número aceptable de recursos materiales, siendo quizá la MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ la que cuenta con equipos de mayor antigüedad pero funcionales.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos al aplicar los criterios de comparación, y como respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye lo siguiente:

En cuanto a la caracterización y funcionamiento de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José se obtienen conclusiones favorables y no tan favorables.

Favorables porque hay aspectos que se pueden rescatar:

- Antigüedad y Experiencia, la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José cuenta con 14 años de trayectoria, no de todos sus miembros, pero han adquirido conocimientos, habilidades y destrezas para la aplicación de las 4 etapas de la capacitación: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.
- Equipos: La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José cuenta con 7 miembros, además de oficinas administrativas, 2 aulas pequeñas, poco y desactualizado equipo audiovisual y enseres para la atención de refrigerios.
- Informes sobre sus actividades, donde pueden rescatar los puntos positivos y negativos de las labores y actividades ejecutadas, por lo que tienen de primera mano, la información pertinente para continuar y si es el caso, rectificar en sus funciones.

- Su percepción de equipo, los miembros de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José se visualizan y se sienten como un equipo, donde se pueden sustituir entre sí, primero por el sentimiento de compañerismo y segundo porque cuentan con un Manual de Procedimientos, donde claramente se especifican los lineamientos a seguir en cada proceso que se realiza en la sección.

En las conclusiones desfavorables están las siguientes:

- La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José no dispone de un presupuesto propio, lo que reduce sus márgenes de maniobra, pues es mucho lo que se desea y puede hacer y poco lo que realmente se hace.
- La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José realiza labores que no le corresponden, como el curso de inducción brindado a nuevos empleados y el programa de Educación de Adultos. Estas y otras actividades le restan recurso humano y materiales que se pueden destinar a otras actividades.
- De los 7 funcionarios de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, sólo 1 persona tiene estudios formales en le área de los Recursos Humanos, por lo que es recomendable gestionar la especialización o formación en el campo de la gestión de la capacitación.

En cuanto a la caracterización de las Secciones de Capacitación del BNCR, INS, RECOPE y su comparación con la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, basándose en los criterios de comparación establecidos en la investigación se concluye que:

- Estructura:
  - Panorama Organizacional: Todas las instituciones consultadas están conscientes de la importancia de la capacitación, lo que está acorde

con las tendencias actuales en las organizaciones sobre la prominencia de las áreas de capacitación consideradas como ejes estratégicos para cumplir los objetivos de la organización. Sin embargo no todas las secciones de capacitación gozan del reconocimiento por parte de las autoridades o máximos jefes.

- Antecedentes: Todas las secciones consultadas disponen de información sobre las actividades que desarrollan, y en cuanto a la actitud de la institución hacia la labor desarrollada, ésta no siempre ha sido positiva, lo que ha mermado su capacidad de proyección.
  - Recursos: Todas cuentan con lo mínimo y/o indispensable para desarrollar su labor, siendo notorio que aunque RECOPE tiene un mayor presupuesto que la Municipalidad de San José, no cuenta con instalaciones para brindar acciones formativas, y la Municipalidad de San José si tiene al menos 2 aulas.
  - Filosofía de la Capacitación: Todas las secciones consultadas comparten la concepción de la capacitación como herramienta transmisora de conocimientos y habilidades, aunque no todas gozan del apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.
  - Determinación de prioridades: Todas las secciones consultadas tienen un método de trabajo similar.
- Manual de procedimientos: De la totalidad de las secciones de capacitación, únicamente la del BNCR no cuenta con un manual de procedimientos, lo que permite concluir que las secciones consideran importante la normativa de sus actividades.
  - Integración del Personal: Solo la Municipalidad de San José no tiene una estructura dividida claramente definida como en las otras secciones

consultadas y sólo uno de sus funcionarios tiene estudios formales en Recursos Humanos.

Sin embargo, el no tener el conocimiento académico formal no ha impedido que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José realice un trabajo exitoso que se ve reforzado en 14 años de existencia de la sección.

- **Integración de Recursos Materiales:** Todas las secciones consultadas cuentan con un número aceptable de recursos materiales, aunque la Municipalidad de San José cuenta con equipos más antiguos pero funcionales.
- **Algunas de las características de la Educación No Formal** las encontramos reflejadas en los criterios de comparación establecidos por este trabajo, y que son las citadas por el autor Coombs (1985:46 y ss) donde destaca que "la Educación no formal es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la organización, tanto adultos como niños." La educación no formal, al estar situada fuera de la enseñanza reglada, goza de una serie de características que facilitan ciertas tendencias metodológicas: facilitan la posibilidad de unos métodos y estructuras organizativas mucho más abiertas, flexibles, participativas, adaptables a los usuarios concretos y a las necesidades específicas. En concordancia con los criterios de comparación establecidos para este trabajo, podemos decir que dentro de:
  - Panorama organizacional:** Son actividades organizadas y estructuradas para un grupo meta identificable, no institucionalizadas para personas que no están oficialmente matriculados en el sistema oficial de educación.
  - Filosofía de la capacitación:** Organizadas para lograr un conjunto específico de objetivos de aprendizaje.

- Finalmente, al realizar esta investigación puedo decir que la lección aprendida fue que lo más importante para llevar acciones de capacitación es la actitud y la identidad de grupo con que se asume el trabajo. La actitud por cuanto les ha permitido a pesar de la escasez de recursos realizar durante casi 15 años diversas acciones de capacitación, algunas inclusive que no les compete. La actitud encabezada desde la jefatura ha perneado la identidad de grupo, convirtiéndolos en un equipo unido, donde ninguno ocupa un puesto sino que cada uno está en capacidad de asumir las funciones de otro.

Y más que una lección aprendida también fue una sorpresa darme cuenta que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José si cuenta con recursos que quizás no sean los mejores ni los más óptimos, pero que si le han servido para desarrollar sus funciones y actividades más allá de las correspondientes.

## **7.2 Recomendaciones**

Paralelo a las conclusiones a las que llega esta investigación y a la Estrategia que se formula como Propuesta, también se derivan del estudio y análisis comparativo, las siguientes recomendaciones:

1. A nivel institucional tanto público como privado existen centros y unidades de capacitación, colegios profesionales, entre otros, que pueden brindar a la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, asistencia técnica y académica, por lo que es conveniente crear una base de datos que contenga información de estas instituciones y el tipo de servicio, apoyo didáctico y/o logístico que pueden facilitarle a la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José.

2. Que dada la importancia y conveniencia de contar con instalaciones apropiadas, cómodas y equipadas para brindar acciones de capacitación, la Sección de Capacitación debe gestionar más vehementemente la tramitación de un espacio para sus actividades, más concretamente las instalaciones del Complejo Recreativo ubicado en Pavas.
3. Que para lograr más efectividad y asistencia a sus actividades, la sección de Capacitación haga valer y respetar el cronograma de uso del vehículo con que cuenta la Dirección de Recursos Humanos.
4. Que dado que la nueva Estrategia de Trabajo propuesta para la Sección de Capacitación tiene en su primera etapa un proceso de interiorización, en su segunda etapa una redefinición de sus actividades prioritarias y una tercera etapa de elaboración, se recomienda que posteriormente lleven a cabo talleres o sesiones con los funcionarios municipales para reforzar la perspectiva de la nueva Estrategia, como por ejemplo, talleres sobre valores, sobre la misión y visión de la Sección de Capacitación.
5. Que teniendo en cuenta lo expuesto por el autor Chiavenato en el seminario impartido en la Universidad Latina, actualmente en las organizaciones, la sección de capacitación está trabajando muy cercana a la cabeza de la organización, por lo que se recomienda que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José además de acatar las directrices del Director de Recursos Humanos, se acerque más a la plataforma programática del Alcalde, lo cual le valdría un mayor apoyo y reconocimiento, como el propio Alcalde reconoce que debería tener esta sección.
6. Considerando el reportaje del periódico La Nación aparecido el lunes 2 de febrero del 2004 (ver anexo 5) que se titula "Alcaldes están necesitados de

mayor capacitación”, en el que se reconoce que no tienen todas las herramientas y conocimientos para asumir tan importante puesto, es pensable que sus colaboradores tampoco tienen todos los elementos necesarios para el desempeño de sus funciones. Entonces si los alcaldes necesitan mayor capacitación qué mejor que contar a lo interno con una Sección de Capacitación que sea el complemento requerido, no solo para la alcaldía, sino para el desempeño propio de la institución. Por lo que se recomienda al Señor Alcalde Municipal de San José girar las instrucciones necesarias para brindar a la Sección de Capacitación un mayor presupuesto y un mayor apoyo a sus actividades, privilegiando la posición de la Sección de Capacitación dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad de San José. Que redundará en un beneficio de funcionarios municipales mejor capacitados y en un área de soporte para las labores de la Alcaldía.

7. Dado que la Municipalidad de San José es vista como modelo para las otras organizaciones municipales del País, y que en ocasiones le es solicitada ayuda, tales como cursos o seminarios sobre diferentes actividades del que hacer municipal, se recomienda a mediano plazo que la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José pueda elaborar algún curso, seminario o programa que pueda verse como una venta de servicio o consultoría, y que le provea a la Sección de Capacitación ingresos adicionales.
8. En la actualidad existen múltiples actividades promovidas por organizaciones públicas y privadas de actualización de conocimientos, herramientas y técnicas en cuanto al manejo de recursos humanos, en donde no existe participación oficial por parte de los integrantes de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, y en el mejor de los casos han asistido por interés y financiamiento propio. Se recomienda por lo tanto que la Sección de Capacitación y sus integrantes tengan la

**oportunidad de asistir a seminarios, talleres o cursos, como el impartido por el señor Chiavenato en marzo del 2004, dado que en ocasiones únicamente asisten los jerarcas y no trasladan los conocimientos a sus subalternos.**

## **CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ “NUEVAS PAUTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO”**

### **8.1 Introducción: La Gestión del Talento Humano**

Las organizaciones se han dado cuenta que las personas son el elemento medular de su estructura, porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Hoy, como lo plantea el autor Idalberto Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano” (2004) se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, ya no se trata a las personas como meros empleados remunerados, en función de la disponibilidad de tiempo para la organización; sino como socios y colaboradores de la organización.

En la historia de la humanidad han ocurrido divisiones de la actividad laboral del ser humano. El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento y estos cambios marcaron la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX se pueden distinguir tres eras organizacionales diferentes:

1) Era de la industrialización clásica: Período que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados. En este período, las organizaciones adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el

establecimiento de reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personal. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del status quo, la eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores.

La cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipo y capital. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales. Los departamentos de relaciones industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) y así evitar los conflictos laborales. Los cargos eran diseñados de manera fija para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y como ésta debía ser estandarizado en la medida de lo posible.

2) Era de la industrialización neoclásica: Período que va de la década de 1950 a 1990, se inició después de la Segunda Guerra Mundial y las transacciones comerciales pasaron a ser de locales a regionales y éstas a mundiales, volviéndose cada una más intensas y menos previsibles y aventurando la competencia entre las empresas. El modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista y la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento, pues este modelo centralizador y piramidal se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios. Las organizaciones intentan construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones y a concentrarse en el presente, pasó del mantenimiento del statu quo a la

innovación y al cambio de hábitos y maneras de pensar y actuar. La nueva concepción recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos. Los departamentos de Recursos Humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes, convirtiéndoles en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial.

3) Era de la información: Período que se inició en la década de 1990 y en la que vivimos actualmente. Su principal característica son los cambios, cada vez más rápidos, imprevistos e inesperados. La tecnología de la información transformó el mundo en una aldea global, pues la información cruza el planeta en milésimas de segundos. Es la época en que quién dispone de información en tiempo real y la transforma con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otros, son los más exitosos. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. En esta era, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades. La estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realicen actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico, las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo.

Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento Humano. En esta concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, para ser considerados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones. El mundo exterior influye en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización.

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas y que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas se trasladan a terceros mediante la subcontratación y las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de área de toda la organización. Los equipos de Recursos Humanos proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas. El cambio es decisivo, puesto que las personas se consideran socias de la organización, que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades.

En esta era informática, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

La moderna Área de Recursos Humanos está convirtiéndose en un área abierta que comparte y descentraliza. En este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes asumen nuevas responsabilidades para cumplirlas deben adquirir nuevas habilidades conceptuales y técnicas, pero además adquirir habilidades humanas para tratar con sus equipos de trabajo. Una de las nuevas herramientas con que trabajan es la formulación de la estrategia organizacional o corporativa. Como lo planteamos en la Perspectiva Teórica, la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. Está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

**Cuadro No.5: Resumen de las relaciones humanas en el trabajo**

	Era de la Industrialización Clásica	Era de la Industrialización neoclásica	Era de la Información
<b>Periodos:</b>	1900 - 1950	1950 - 1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista rígida e inflexible. Énfasis en los órganos	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Enfasis en el mantenimiento del statu quo, valoración de la tradición y la experiencia.	Enfoque en el presente y en lo real, valoración de la renovación y la revitalización	Enfasis en el cambio y la innovación, valoración del conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento y con grandes e intensos cambios
Modo de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles para regular a las personas	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S. A., Bogotá, Colombia, 2004, pág.36.

La Estrategia Corporativa incluye dos tipos de análisis:

- 1) Ambiental: Para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse.
- 2) Organizacional: Para verificar y analizar las fronteras y debilidades de la empresa, es un inventario de habilidades y capacidades de la organización, para saber cuál es la vocación de la empresa y en qué puede tener más éxito.

La estrategia es un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al tiempo que aplican con más intensidad las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas.

Teniendo como base lo anterior, la propuesta para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José consta de 3 etapas:

## **8.2 La primera etapa: Interiorización y revisión de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José a la luz de los criterios de comparación adoptado en la presente investigación**

Se divide en 4 subetapas; considerando los criterios de comparación aplicados en esta investigación, a saber:

1. Panorama Organizacional, donde se puede estudiar:
  - a. La institución y los funcionarios que se van a capacitar.
  - b. Si la misión y la visión que están en el Manual de Procedimientos todavía tienen vigencia o si se deben cambiar.
  - c. Las funciones de la Sección dentro de la institución.
  - d. La actitud de los funcionarios hacia la institución.
  - e. Los recursos utilizados y los que se necesitan.
  - f. Un presupuesto adecuado a lo que se planea y que sea propio, apropiado y autónomo.
  - g. La realización de un DNC o por lo menos, actualizar la información existente.
  
2. Manual de Procedimientos, donde se revisará si contiene los aspectos básicos:
  - a. Procedimientos.
  - b. Políticas generales.
  - c. Políticas operativas.
  
3. Integración del Personal, donde se revisará si:

- a. **Cuentan con perfiles adecuados para cada puesto, es decir; evaluar las funciones de cada persona para distribuir equitativamente el trabajo a realizar en la sección.**
  - b. **Cuentan con las características, habilidades y conocimientos para desempeñarse en el área de la capacitación, o si deben formarse o especializarse.**
4. **En Integración de Recursos Materiales, realizar un inventario de lo disponible, lo reutilizable, lo más urgente de adquirir mediante presupuesto.**

Estas 4 subetapas se pueden realizar en 2 meses y por parejas. Posteriormente en un mes más se llevará a cabo un proceso de compartir resultados y elaboración de un documento como marco de referencia. Sin embargo el DNC llevará plazos y responsables diferentes por la complejidad del proceso.

Esta primera etapa pretende lograr un redescubrimiento de la importancia y valor de la función de la Sección de Capacitación y de su lugar en la institución; partiendo del hecho de que aunque la Sección tiene 14 años no todos los miembros superan los 5 años de permanencia en la misma. Así mismo en esta primera subetapa de interiorización, la Sección de Capacitación debe preguntarse, tal y como lo plantea el autor Chiavenato (2004:53), lo concerniente a:

- **Misión: Debe responder a tres preguntas básicas:**
  1. **¿Quiénes somos?**
  2. **¿Qué hacemos?**
  3. **¿Por qué lo hacemos?**
- **Visión: Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, de cómo alcanzará sus objetivos, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes, de las oportunidades y retos que debe enfrentar y en qué condiciones opera. Deben preguntarse si conocen la visión que desean desarrollar para saber con exactitud adónde quieren ir.**

- **Objetivos organizacionales:** Si satisfacen simultáneamente los siguientes criterios:
  1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse y no en una actividad.
  2. Ser coherentes, ligados a otros objetivos y metas organizacionales.
  3. Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.
  4. Ser medibles, cuantitativos y tangibles.
  5. Relacionarse con determinado período de tiempo.
  6. Ser alcanzables y perfectamente posibles.

### **8.3 La segunda etapa: Redefinición de las funciones de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José**

Pretende que luego de este primer período reflexivo, la sección redefina cuáles serán sus actividades prioritarias y que vayan acordes a las funciones e intereses de la Municipalidad.

Actualmente se viene implementando por iniciativa de la Dirección de Recursos Humanos la tendencia de los Equipos de Mejoramiento Continuo de la Calidad (EMCA) y donde han recaído grandes responsabilidades en la Sección de Capacitación.

Es por ello, que parte de la segunda etapa de la Estrategia planteada propone que la Sección se aboque a:

- Su trabajo en los EMCA.
- Programa de Servicio al Cliente.
- Procesos de un DNC.

Se justifican estas áreas en que:

- Los EMCA son lineamientos que vienen directamente de la jerarquía de la Dirección de Recursos Humanos y hay que aprovechar que se le den mayores márgenes de maniobra a la sección.
- El programa de Servicio al Cliente, se convierte en un punto importante dada la naturaleza de ente de servicio público que tiene la Municipalidad de San José y que esta depende en gran medida del pago de los contribuyentes, por lo que quien más que la Sección de Capacitación para ser el abanderado en la formación de los funcionarios municipales en esta área, y puede buscar inicialmente asesoría en instituciones como el ICE y el BNCR.
- El proceso de DNC le dará a la sección la información que necesita para elaborar su POA, y que se dirija a estas dos áreas: Los EMCA y el Programa de Servicio al Cliente.

Esta estrategia podría verse reforzada con la idea que se viene gestando en la Sección y en la Dirección de Recursos Humanos y que es la creación de un Instituto de Formación o Capacitación Municipal. La creación le daría mayor independencia tanto desde el punto de vista de los recursos económicos y materiales y sobre todo, en sus actividades y funciones.

La estrategia plantea que la sección se enfoque en 3 grandes programas, lo que a su vez significa que renuncie a programas y actividades que actualmente realiza y que no son de su competencia, como son:

- Programa de Educación de Adultos.
- Programa del Curso de Inducción.

- Programa de Ley 7600 sobre Discapacidad.

Estos programas se encauzarían de la siguiente manera:

- El Programa de Educación de Adultos se canalizaría en la Comisión de Becas, que se mantendría como responsabilidad de la sección. Es decir, aquel funcionario que desee concluir sus estudios de Educación básica puede solicitar una beca para continuarlos en un instituto o academia privada, pero ya no se impartiría por parte de la Sección de Capacitación los cursos.
- El programa de Curso de Inducción se traslada a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, pues es la que tiene la información sobre el ingreso de nuevos funcionarios y no representaría una mayor carga de responsabilidades, pues el curso ya está estructurado con sus charlas y actividades, posibles encargados, por lo que tendría que coordinar lo concerniente al lugar, transporte, refrigerio y material didáctico. La Sección de Capacitación en un inicio podría brindar apoyo logístico y posteriormente deslindarse de este programa.
- El Programa de la Ley 7600 pasaría a ser responsabilidad de la Dirección de Asuntos Legales, y puesto que también es un programa que está estructurado, la Sección de Capacitación brindaría apoyo logístico para que el Departamento Legal asuma este curso, que si es de su competencia.

#### **8.4 La tercera etapa: Elaboración de un Nuevo Plan Operativo Anual**

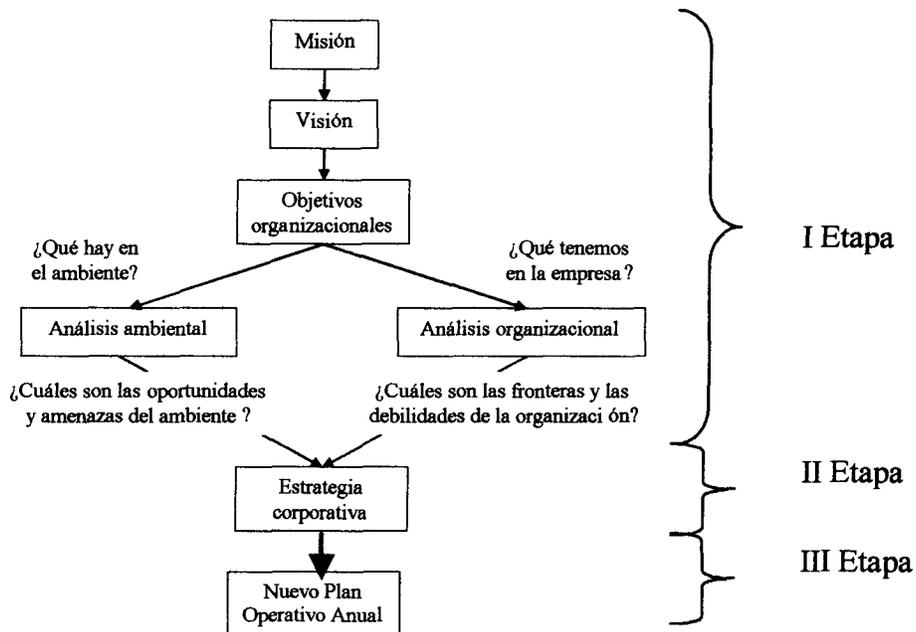
Esta etapa resultaría de las otras dos anteriores como consecuencia lógica de: primero un proceso de interiorización y segundo, un proceso de redefinición de prioridades que concluiría con la elaboración de un nuevo plan operativo anual.

Se está consciente de que la Estrategia que propone esta investigación implica un cambio en la manera de ver y hacer las cosas, por lo que es de esperar que cada etapa y la implementación de un nuevo plan operativo se demore un tiempo, pues propone modificar lo que tradicionalmente se concibe como capacitación e introduce una concepción más dinámica e interactiva de la misma.

Sin embargo, estos pasos deben darse, sino se quiere quedar rezagados, sobre todo porque la MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ es tomada como modelo por el resto de los municipios, y a nivel organizacional se está redimensionando la importancia del capital humano como principal recurso de una organización.

Siguiendo el diagrama propuesto para la formulación de la estrategia corporativa, la propuesta para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José sería la siguiente:

**Diagrama No.4: Estrategia**





depende en gran medida de la disposición con que tanto la Sección de Capacitación como la Dirección de Recursos Humanos quieran asumir en esta reorientación. La Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José está anuente a llevar a cabo el proceso de reflexión planteado en esta propuesta, sin embargo están concientes de que no pueden avanzar sin el respaldo, apoyo y confianza de la Dirección de Recursos Humanos, y en mayor instancia de la Alcaldía Municipal.

## **BIBLIOGRAFIA**

Barrantes Echeverría, Rodrigo. Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. EUNED, San José, Costa Rica, 2003.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editora Atlas, S.A., McGraw-Hill Interamericana, 2ª. Edición, Bogotá, Colombia, 1994.

Chiavenato, Idalberto. Seminario "Gestión del Talento Humano", Universidad Latina de Costa Rica, 25 de marzo del 2004.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S. A., Bogotá, Colombia, 2004.

Coombs. The world International Crisis, 1985

Davis, Keith, Neestrom John. Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1991.

Danke, G. L. Investigación y Comunicación. En C. Fernández – Collado y G. L. Danke (comps.). La comunicación humana: Ciencia Social. México: McGraw-Hill, 1989

Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana de México, México, 1996.

Deutsch, Arnold. *La Revolución de los Recursos Humanos: Comunicar o Litigar*. Publigráficos, México, 1982.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 1991.

Jofré Vartanián, Arturo. *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. 1ª. Edición, Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.

Meighan, Michael. *Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Legis Editores, Colombia, 1992.

Pinto Villatoro, Roberto. *Proceso de Capacitación*. Editorial Diana, México, 1990.

Ramiro Sánchez, Antonio. *Curso "Gestión de la Calidad en la Administración Pública"*, Módulo II, Unidad Didáctica 2.1, "Las Personas", España, 2003.

Sileceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa, México, 1973.

Werther William, Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1991.

## **Anexos**

## **Anexo 1: Instrumentos**

### **Anexo 1.1 Entrevista para los encargados de las secciones de capacitación comparadas.**

#### PRESENTACION

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar las estrategias de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a fin de brindarle mejores recursos para el desempeño de sus funciones. A continuación, una serie de preguntas que servirán como insumo para la elaboración de dichas estrategias.

1. ¿Cómo empezó la sección de Capacitación?

---

2. ¿Cuáles fueron los primeros obstáculos que enfrentaron?

---

3. ¿Cómo y con qué recursos los enfrentaron?

---

4. ¿Cómo está conformada la sección de capacitación? (Organigrama)

---

5. ¿Cuáles son los recursos que disponen en la sección?

---

6. ¿Con cuáles recursos fuera de la sección pueden contar? (convenios, alianzas)

---

7. ¿Cuáles son las principales actividades que desarrollan para brindar a los empleados acciones formativas de calidad?

---

8. ¿Qué han cambiado para alcanzar acciones de capacitación exitosas?

---

9. ¿Cuáles son los resultados más palpables que han detectado a raíz de las acciones de capacitación? (Existen datos estadísticos, informes)

---

10. ¿Qué creen que deben mejorar?

---

## **Anexo 1.2 Entrevista con el alcalde de la Municipalidad de San José**

### **PRESENTACION**

El presente trabajo tiene como objetivo redefinir las estrategias de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a fin de brindarle mejores recursos para el desempeño de sus funciones. A continuación, una serie de preguntas que servirán como insumo para la elaboración de dichas estrategias.

1. Describa las funciones de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José que Usted conoce y que se llevan a cabo.

---

2. ¿Considera alguna otra función importante y que actualmente no se esté llevando a cabo?

---

3. Enumere los recursos que Usted conozca que tiene la sección de capacitación.

---

3. ¿Con cuáles otros recursos humanos y materiales considera Usted debe contar la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José?

---

4. ¿Qué obstáculos cree Usted enfrentan en la sección de Capacitación y que dificultan un mayor éxito en sus actividades?

---

5. ¿Qué acciones desde la Alcaldía podrían ayudar a una mayor proyección de la sección de capacitación?

---

6. ¿Cuáles son los principales logros obtenidos producto de las acciones de capacitación organizadas por la sección de capacitación de la Municipalidad de San José?

---

7. En comparación con otras secciones de capacitación que Usted conoce, similar o diferentes a la de la Municipalidad de San José, ¿Qué elementos, procesos y actividades incorporaría para fortalecer y promover las acciones de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José?

---

8. Desde la perspectiva del programa de trabajo de la Alcaldía, ¿en qué aspectos le puede colaborar la sección de capacitación?

---

### **Anexo 1.3 Entrevista con el director de recursos humanos**

#### **PRESENTACION**

El presente trabajo tiene como objetivo redefinir las estrategias de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a fin de brindarle mejores recursos para el desempeño de sus funciones. A continuación, una serie de preguntas que servirán como insumo para la elaboración de dichas estrategias.

1. Describa las funciones de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José que Usted conoce y que se llevan a cabo.

---

2. ¿Considera alguna otra función importante y que actualmente no se esté llevando a cabo?

---

3. Enumere los recursos con los Usted sabe cuenta la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José.

---

3. ¿Cuáles otros recursos humanos y materiales considera Usted debe contar la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José?

---

4. ¿Qué obstáculos cree Usted enfrentan en la sección de Capacitación y que dificultan un mayor?

---

**5. ¿Qué acciones desde la Dirección de Recursos Humanos podrían ayudar a una mayor proyección de la sección de Capacitación?**

---

## **Anexo 1.4 Entrevista con los integrantes de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José**

### PRESENTACION

El presente trabajo tiene como objetivo redefinir las estrategias de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a fin de brindarle mejores recursos para el desempeño de sus funciones. A continuación, una serie de preguntas que servirán como insumo para la elaboración de dichas estrategias.

1. ¿Desde cuándo pertenece a la sección?

---

2. ¿Cómo considera que ha evolucionado la sección?

---

3. ¿Cuáles son los obstáculos que han enfrentado y cómo los solucionaron?

---

4. ¿Cuáles son los principales retos hoy?.

---

5. ¿Cómo cree que se pueden solucionar?

---

6. ¿Con cuáles otros recursos cree Usted que debería contar la sección?

---

7. ¿Hay alguna actividad que realiza la sección que no es de su competencia y que por lo tanto, le resta recursos como personal y tiempo?

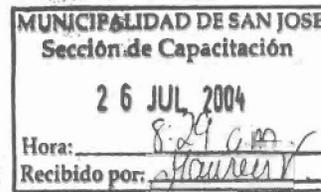
---

---

8. ¿Hay alguna actividad que Usted considere importante y que no se esté llevando a cabo, y porqué razones?

---

## Anexo 2: Oficio No. 642 – DCPAF – 04



MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PRESUPUESTO

Y ANALISIS FINANCIERO

21 de julio del 2004

Oficio N° 642-DCPAF-04

Licda.  
Hilda Soto A.  
Jefe Sección de Capacitación  
S.D.

Estimada señora:

Le comunico que por razones de contención de gasto en el II semestre del presente año, el saldo de la partida de Becas a Empleados, se congela, por lo que no debe ser asignado a ningún funcionario o actividad.

Atentamente,

  
VICENTE CAMPOS SEGURA  
JEFE  
DEPARTAMENTO CONTROL  
DE PRESUPUESTO Y  
ANALISIS FINANCIERO



  
MANUEL SANCHO VARGAS  
DIRECTOR FINANCIERO



Cc.  
Archivo

**Anexo 3: Extracto del Sistema de Control Presupuestario de la Sección de Presupuesto de la Municipalidad de San José, correspondiente al desglose del presupuesto asignado para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, para los años 2003 y 2004.**

ANALISIS FINANCIERO SECCION DE PRESUPUESTO		MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO		FECHA: 10/01/2003	PAGINA 19
DIREC.Y ADMINIST.GENERAL CAPACITACION		2003			
PROGRAMA	DESCRIPCION CUENTA			DISPONIBLE REAL	
501-00-19-01-00	SERVICIOS PERSONALES	700.000,00			
18	SUPLENCIAS	400.000,00			
30	HORAS EXTRA	100.000,00			
33	RECARGO DE FUNCIONES	200.000,00			
501-00-19-02-00	SERVICIOS NO PERSONALES	450.000,00			
09	MANTENIMIENTO Y REPARAC. EQUIPO	150.000,00			
12	OTROS SERVICIOS NO PERSONALES	300.000,00			
501-00-19-03-00	MATERIALES Y SUMINISTROS	1.000.000,00			
10	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	400.000,00			
12	ALIMENTOS Y PROD AGROFORESTALES	600.000,00			
		*** TOTAL NIVEL 3 ***-----	2.150.000,00		

ANÁLISIS FINANCIERO SECCIÓN DE PRESUPUESTO		MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO 2004 DIREC.Y ADMINIST.GENERAL CAPACITACION		PÁGINA 18 FECHA: 08/01/2004	
PROGRAMA	DESCRIPCIÓN CUENTA		DISPONIBLE REAL		
501-00-19-01-00	SERVICIOS PERSONALES	35,074,756.00			
01	SUELDOS FIJOS	27,415,620.00			
18	SUPLENCIAS	100,000.00			
30	HORAS EXTRA	30,000.00			
60	DECIMO TERCER MES	2,295,468.00			
80	CARGAS SOCIALES	5,233,668.00			
501-00-19-02-00	SERVICIOS NO PERSONALES	500,000.00			
04	TRANSPORTES	200,000.00			
09	MANT.Y REPARAC. EQUIPO	200,000.00			
13	ALQUILERES	100,000.00			
501-00-19-03-00	MATERIALES Y SUMINISTROS	500,000.00			
02	PROD.DE PAPEL, CARTON E IMPRESOS	200,000.00			
12	ALIMENTOS Y PROD AGROFOR.	300,000.00			
*** TOTAL NIVEL 3 ***-----		36,074,756.00			
DEPENDENCIA:					
SECCION CAPACITACION 2004					
501 00 19					
SERV. NO PERS.	MONTO		MAT. Y SUMT.	MONTO	
Reparación de equipos	0.20		Papel y cartón	0.20	
Reparación de equipo	0.20		plásticos de capacitación	0.30	
Reparación (manten)	0.10				

# Anexo 4: Publicación del periódico La Nación del 11 de setiembre del 2004

LA NACIÓN, SÁBADO 11 DE SEPTIEMBRE DEL 2004

**10A EL PAÍS**

**APROBADO PRESUPUESTO DE SAN JOSÉ**

## Municipio gastará ¢18.000 millones

**Patentados y ediles dicen que hay poco dinero para obras**

**JAIRO VILLEGAS S.**  
villegas@nacion.com

Los regidores de la Municipalidad de San José aprobaron, anoche, un presupuesto de 17.662 millones para el año 2005.

Ese es el dinero que ingresaría el otro año en impuestos y pagos de servicios, según la proyección del ayuntamiento.

De los 13 ediles, 10 votaron a favor y tres lo hicieron en contra. Estos fueron: Yamileth Valverde, Roberto Coto y Rocio Arce.

El presupuesto del ayuntamiento capitalino crecerá 11.000 millones, pues el de este año fue de unos 16.000 millones.

Ahora ese plan de gastos debe ser revisado y avalado por la Contraloría General de la República.

El alcalde Johnny Araya reconoció que el 57 por ciento del presupuesto se destinará a pagar el salario de funcionarios municipales

les (unos 10.000 millones).

"De ese monto el 72 por ciento (17.200 millones) corresponde a pagar el sueldo de funcionarios que trabajan en diferentes servicios, como recolección de basura, aseo de vías, limpieza de parques, policías, entre otros", precisó.

Entre las obras que ejecutará el municipio en el 2005 están: la remodelación del espacio exterior de la iglesia La Merced, establecer una plaza de las artes en la plazoleta de La Soledad y construir una biblioteca en Rincón Grande de Pavas.

"Destinaremos 400 millones para las juntas de educación, 450 millones para deportes y 420 millones en construir un hogar para niños abandonados en Cristo Rey", anunció.

**Críticas**

Por su lado, la edil Yamileth Valverde, del Partido Acción Ciudadana (PAC), criticó el presupuesto municipal, pues dijo que no se incluyen las obras solicitadas por los concejos de distrito.

"De los 17.662 millones solo se dejaron como 200 millones para

**USO DEL DINERO**

Destino de parte del presupuesto municipal

- ¢4.200 millones en gastos administrativos.
- ¢1.900 millones en recolección de basura.
- ¢1.700 millones en aseo de carreteras.
- ¢3.500 millones para seguridad.
- ¢1.300 millones en otros servicios.
- ¢1.000 millones para mantenimiento de parques.
- ¢704 millones para arreglo de vías.
- ¢650 millones en proyectos de inversión.
- ¢515 millones en transferencias de fondos de ley.
- ¢308 millones para bibliotecas.
- ¢303 millones para educación.
- ¢160 millones en obras comunales en barrios.
- ¢145 millones en programas ambientales.
- ¢110 millones en cultura.
- ¢90 millones para cementerios.
- ¢7 millones en seguridad vial.



JOSÉ CARLOS / AGENCIA LA NACIÓN

**DESTINO.** En el plan de gastos de San José del 2005 se incluyó una partida para remodelar el espacio externo de la iglesia La Merced.

obras en las comunidades, eso es una migajita. Mientras se ha aumentado el personal cuando lo que se requiere es darles a las comunidades las obras que necesitan", afirmó.

Por su lado, Guillermo Sarmiento, presidente de la Cámara de Patentes de Licenses de Costa Rica, indicó que en los últimos 18 meses la planilla municipal creció en 318 plazas.

Araya defendió la planilla, pues dijo que son plazas destinadas a servicios. En el ayuntamiento trabajan 2.400 personas.

"Ahí están 60 policías municipales, 20 para recolección de basura, también personas para trabajar en parques e hidrología".

# Anexo 5: Publicación del periódico La Nación del 2 de febrero del 2004

4 LA NACIÓN, LUNES 3 DE FEBRERO DEL 2004

**EL PAÍS**  
 Primer año de gestión en los 81 cantones

## Alcaldes están necesitados de mayor capacitación

**Debilidades en formación y en la práctica política**

ALVARO RAMÍREZ S.  
 A una hora de gestión de los primeros alcaldes, como por vez primera, se les enfrenta a los retos de la gestión municipal. Para ello, los alcaldes necesitan mayor capacitación y formación política.

Yo veo el cambio que se está haciendo en la gestión municipal. La gestión municipal ha mejorado.

Juan José Escobar, alcalde de San José

Si estamos en un momento de acompañamiento mayor de todo el régimen municipal.

Carmon Velasco, alcalde de San José

Si estamos en un momento de acompañamiento mayor de todo el régimen municipal.

Carmon Velasco, alcalde de San José

Yo veo el cambio que se está haciendo en la gestión municipal. La gestión municipal ha mejorado.

Juan José Escobar, alcalde de San José

Si estamos en un momento de acompañamiento mayor de todo el régimen municipal.

Carmon Velasco, alcalde de San José

Yo veo el cambio que se está haciendo en la gestión municipal. La gestión municipal ha mejorado.

Juan José Escobar, alcalde de San José

**QUE FÁCIL ERA REMOVERLOS**

60 de los 81 municipios cambiaron alcalde al menos una vez.

Entre 1997 y 2003, los alcaldes fueron removidos en 60 de los 81 municipios. Esto se debe a que los alcaldes fueron removidos por el pueblo o por el consejo municipal.

**Alcaldes: municipios son más estables**

Regidores molestos por trámites para cesar a servidores

Los regidores de los municipios están más estables que en el pasado. Esto se debe a que los regidores ahora tienen más poder y son más responsables.

**Alcaldes: municipios son más estables**

Regidores molestos por trámites para cesar a servidores

Los regidores de los municipios están más estables que en el pasado. Esto se debe a que los regidores ahora tienen más poder y son más responsables.

**Alcaldes: municipios son más estables**

Regidores molestos por trámites para cesar a servidores

Los regidores de los municipios están más estables que en el pasado. Esto se debe a que los regidores ahora tienen más poder y son más responsables.

**Alcaldes: municipios son más estables**

Regidores molestos por trámites para cesar a servidores

Los regidores de los municipios están más estables que en el pasado. Esto se debe a que los regidores ahora tienen más poder y son más responsables.

**Alcaldes: municipios son más estables**

Regidores molestos por trámites para cesar a servidores

Los regidores de los municipios están más estables que en el pasado. Esto se debe a que los regidores ahora tienen más poder y son más responsables.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

**TSE: fecha de comicios debe variar**

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TSE) ha decidido que la fecha de los comicios debe ser cambiada. Esto se debe a que la fecha actual no es adecuada para la gestión municipal.

### **Anexo 6: Resumen de la Investigación**

**Título:** “ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS, REFINADORA COSTARRICENSE DE PETROLEO, BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ PARA LA ELABORACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ”

**Nombre del Estudiante:** Silvia María Bonilla Abarca

**Planteamiento del problema:** La falta de recursos, problemas de comunicación y motivación, una estructura de mando rígida, una pobre cultura organizacional, pueden hacer que los miembros encargados de todo lo relacionado con la sección de capacitación, puedan a veces ver dificultada su función dentro de la institución. Es decir, se carece de una estrategia de trabajo para cumplir con sus objetivos. Lo que provoca que el trabajo de la sección no responda a la filosofía propia de lo que se entiende por capacitación. Esta investigación pretende brindarle a la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, herramientas que le permitan diseñar su estrategia de trabajo, a partir de la información y colaboración obtenidas en las secciones de capacitación de las instituciones Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), Instituto Nacional de Seguros (INS) y Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).

**Interrogante:** ¿Cómo se pueden diseñar las estrategias de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, a partir de la experiencia e información recolectada en las instituciones INS, RECOPE y BNCR, para maximizar los recursos y promover el desarrollo del talento humano?

**Objetivos Generales:**

- Analizar comparativamente las Secciones de Capacitación del BNCR, INS, RECOPE en relación con la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José.
- Diseñar estrategias de capacitación para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, en concordancia con los aportes brindados por las instituciones Instituto Nacional de Seguros (INS), Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) y Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), en relación con procesos que permitan desarrollar el talento humano.

**Objetivos Específicos:**

- Describir la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, caracterizando los principales rasgos de su estructura y funcionamiento.
- Caracterizar las secciones de capacitación del Banco Nacional de Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros y Refinadora Costarricense de Petróleo, identificando los principales rasgos de su estructura y funcionamiento.
- Comparar la sección de capacitación de la Municipalidad de San José y sus similares del Banco Nacional de Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros y Refinadora Costarricense de Petróleo, en función de la organización de la capacitación.
- Elaborar el diseño de las estrategias de capacitación de la sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, que permitan solventar las necesidades de capacitación detectadas en la institución y contempladas en el Plan Operativo Anual.

**Marco Metodológico:** Esta investigación es descriptiva. Se describe la situación de la sección de capacitación de la Municipalidad de San José, seguidamente se describe la situación de tres secciones de capacitación de instituciones públicas. En una segunda etapa, esta investigación es comparativa. A partir de información recopilada se elabora un análisis comparativo de dichas secciones, posteriormente se analiza comparativamente los resultados obtenidos y finalmente se diseña la estrategia de trabajo para la sección de capacitación de la Municipalidad de San José. Los criterios de comparación son: estructura, manual de políticas y procedimientos, integración del personal e integración de recursos materiales

**Conclusiones:** Sobre la caracterización y funcionamiento de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José:

**Favorables:**

- Antigüedad y Experiencia ha permitido que se adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas para la aplicación de las 4 etapas de la capacitación.
- Se cuenta con 7 miembros, además de oficinas administrativas, 2 aulas pequeñas, equipo audiovisual y enseres para la atención de refrigerios.
- Cuentan con informes sobre sus actividades, donde rescatan los puntos positivos y negativos de las labores y actividades ejecutadas.
- Se visualizan y se sienten como un equipo, donde se pueden sustituir entre sí.

**Desfavorables:**

- No disponen de un presupuesto propio.
- Realizan labores que no le corresponden.
- De los 7 funcionarios sólo 1 persona tiene estudios formales en le área de los Recursos Humanos.

En cuanto a la caracterización de las Secciones de Capacitación del BNCR, INS, RECOPE y su comparación con la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José, basándose en los criterios de comparación establecidos en la investigación se concluye que:

- Estructura: Todas las instituciones consultadas están conscientes de la importancia de la capacitación, disponen de información sobre actividades que desarrollan, todas cuentan con lo mínimo y/o indispensable para desarrollar su labor, siendo notorio que aunque RECOPE tiene un mayor presupuesto que la Municipalidad de San José, no cuenta con instalaciones para brindar capacitación, todas las secciones consultadas comparten la concepción de la capacitación como herramienta transmisora de conocimientos y habilidades, aunque no todas gozan del apoyo de la Dirección de Recursos Humanos, todas las secciones consultadas tienen un método de trabajo similar.
- Manual de procedimientos, únicamente la del BNCR no cuenta con un manual de procedimientos.
- Integración del Personal: Solo la Municipalidad de San José no tiene una estructura dividida claramente definida como en las otras secciones consultadas y sólo uno de sus funcionarios tiene estudios formales en Recursos Humanos.
- Integración de Recursos Materiales: Todas las secciones consultadas cuentan con un número aceptable de recursos materiales, aunque la Municipalidad de San José cuenta con equipos más antiguos pero funcionales.

#### PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA SECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ “NUEVAS PAUTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO”

Las organizaciones se han dado cuenta que las personas son el elemento medular de su estructura, porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Como lo plantea Idalberto Chiavenato en “Gestión del Talento Humano” (2004) se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, ya no se trata a las personas como meros empleados remunerados, en función de la disponibilidad de tiempo para la organización; sino como socios y colaboradores de la organización.

La moderna Área de Recursos Humanos está convirtiéndose en un área abierta que comparte y descentraliza, los gerentes asumen nuevas responsabilidades para cumplirlas deben adquirir nuevas habilidades conceptuales y técnicas, una nueva herramienta es la formulación de la estrategia organizacional o corporativa, que define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo, está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

La propuesta para la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José consta de 3 etapas:

**I etapa: Interiorización y revisión de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José a la luz de los criterios de comparación adoptado en la presente investigación**

Se divide en 4 subetapas; considerando los criterios de comparación aplicados en esta investigación, a saber:

1. Panorama Organizacional, donde se puede estudiar:
  - a. La institución y los funcionarios que se van a capacitar.
  - b. Si la misión y la visión que están en el Manual de Procedimientos todavía tienen vigencia o si se deben cambiar.
  - c. Las funciones de la Sección dentro de la institución.
  - d. La actitud de los funcionarios hacia la institución.
  - e. Los recursos utilizados y los que se necesitan.
  - f. Un presupuesto adecuado a lo que se planea y que sea propio, apropiado y autónomo.
  - g. La realización de un DNC o por lo menos, actualizar la información existente.
2. Manual de Procedimientos, donde se revisará si contiene los aspectos básicos:
  - a. Procedimientos.
  - b. Políticas generales.
  - c. Políticas operativas.
3. Integración del Personal, donde se revisará si:
  - a. Cuentan con perfiles adecuados para cada puesto, es decir; evaluarlas funciones de cada persona para distribuir equitativamente el trabajo a realizar en la sección.
  - b. Cuentan con las características, habilidades y conocimientos para desempeñarse en el área de la capacitación, o si deben formarse o especializarse.

4. En Integración de Recursos Materiales, realizar un inventario de lo disponible, lo reutilizable, lo más urgente de adquirir mediante presupuesto.

**II etapa: Redefinición de las funciones de la Sección de Capacitación de la Municipalidad de San José,** se propone que la Sección se aboque a:

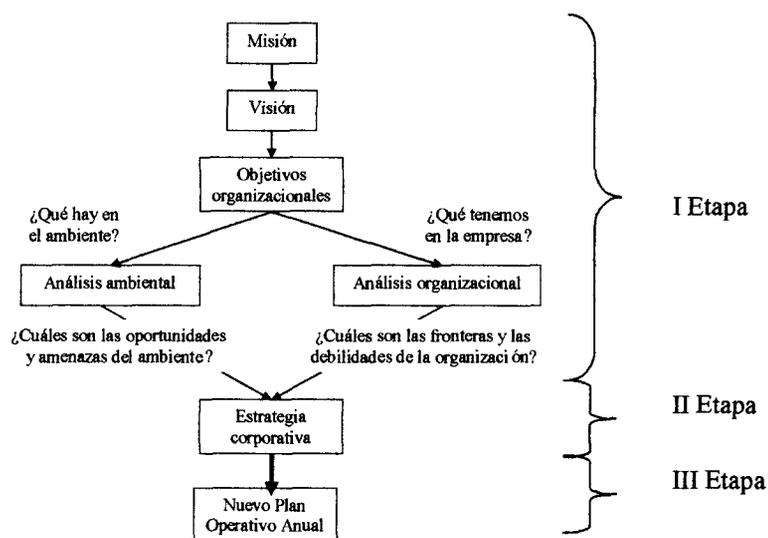
- Trabajo en los EMCA.
- Programa de Servicio al Cliente.
- Procesos de un DNC.

La estrategia plantea que la sección se enfoque en 3 grandes programas, lo que a su vez significa que renuncie a programas y actividades que actualmente realiza y que no son de su competencia, como son:

- Programa de Educación de Adultos.
- Programa del Curso de Inducción.
- Programa de Ley 7600 sobre Discapacidad.

**III etapa: Elaboración de un Nuevo Plan Operativo Anual,** esta etapa resultaría de las otras dos anteriores como consecuencia lógica de primero un proceso de interiorización y segundo, un proceso de redefinición de prioridades que concluiría con la elaboración de un nuevo plan operativo anual.

**Diagrama: Estrategia**



Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S. A., Bogotá, Colombia, 2004. p61.