

Universidad Latinoamericana de Ciencia y la Tecnología  
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Trabajo de Graduación  
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Modalidad  
Escritura de Caso

---

**“DEFICIENCIAS EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ”**

Sustentante: Maureen Vásquez Pérez

San José, Diciembre del 2006



# Introducción

---

El presente caso se desarrolla en la Municipalidad de San José, institución con autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política.

La Municipalidad está conformada por 14 direcciones, dentro de las cuales está la Dirección de Recursos Humanos, a la cual pertenece el Área de Capacitación, dependencia en la cual se centra el análisis.

Dicho análisis contempla el planteamiento de una problemática específica, con la aplicación de herramientas de diagnóstico y análisis de la misma, en forma sistemática.

Como consecuencia de lo antes mencionado, se generaron alternativas de solución eligiendo aquella que mayor correspondencia presentara en relación al objetivo general, por ello la que mayor contribución a la solución del problema establezca.



## Problema

---

- Existen deficiencias en el sistema de capacitación tales como: falta de definición de políticas, determinación poco científica de las necesidades de capacitación, ausencia de programas consistentes con las necesidades institucionales, obligatoriedad de cumplir normativa obsoleta; las cuales han provocado que la capacitación no cumpla con las expectativas de los funcionarios ni de la alta jerarquía de la Institución.



## Objetivo General

---

Proponer un sistema estructurado de capacitación y desarrollo institucional, que incluya; para el mejor desempeño de esa función, lineamientos o políticas dirigidas a orientar el uso de los recursos disponibles, así como responder a las necesidades colectivas de capacitación.

## Objetivos Específicos

Establecer un modelo de políticas como sistema de información que permita a la Dirección de Recursos Humanos y a las diferentes áreas, facilitar la retroalimentación respecto a las necesidades y resultados de la capacitación.

Promover una modificación del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, para que incluya entre otros aspectos; las competencias específicas que requiere cada puesto, y enfocar en forma óptima las actividades de capacitación en busca de la obtención de sus requerimientos en el personal.

Complementar una propuesta de reforma del instrumento normativo, que facilite los esfuerzos de las actividades de capacitación dirigidos hacia el mejoramiento del desempeño.



# Alternativas de Solución

Una vez realizado el proceso de diagnóstico situacional y tomando en cuenta las premisas del presente trabajo, se plantean las siguientes alternativas de solución:

---

- 1-Con el fin de fortalecer el ordenamiento jurídico entorno a la capacitación municipal, se plantea una reforma integral al Reglamento Interno para la Formación y Capacitación de los Trabajadores de la Municipalidad de San José, que le faculte una regulación más eficiente de los esfuerzos en esta materia.
- 2-Con el objeto de fortalecer la gestión de Recursos Humanos concretamente en lo que se refiere a estructura de clases de puestos, se genera un planteamiento en el sentido de una modificación al Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de forma tal que provea de manera más precisa al Área de Capacitación las competencias específicas para cada cargo y con ello focalizar las actividades de capacitación.
- 3- En aras de fortalecer el sistema de capacitación existente, se sugiere un modelo de políticas de forma tal que se constituya como insumo de primera línea en los procesos de diseño, ejecución y evaluación del impacto de la capacitación.



# Implementación de la Alternativa de Solución

Con la puesta en marcha de la última alternativa de solución elegida, la Institución estará en potestad de:

---

- Definir las políticas para orientar las actividades de capacitación
- Ejecutar periódicamente un proceso de Detección de Necesidades
- Elaborar un Plan General de Capacitación, consistente con las necesidades institucionales.
- Fortalecer al Sistema de Capacitación de forma que sea estructurado y adaptado propiamente a las características de la Municipalidad de San José.
  - a. *Sesiones de trabajo entre el Área de Capacitación y un representante de la alta Administración, para definir las políticas de capacitación.*
  - b. *Diseño y validación del instrumento D.N.C, así como ejecución del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación*
  - c. *Procesamiento de la información producto del D.N.C, como insumo primario para la elaboración del Plan General de Capacitación.*
  - d. *Establecimiento de un proceso para medir el impacto de la capacitación, así como; una revisión periódica de las políticas de capacitación.*



**¡Muchas gracias!**