

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 36, agosto 2020 N°

92

Revista de Ciencias Humanas y Sociales  
ISSN 1012-1587 ISSN-e: 2477-9385  
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

© 2020. Universidad del Zulia

ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385

Depósito legal pp. 198402ZU45

Portada: Dulce y Eterna Espera

Artista: Rodrigo Pirela

Medidas: 80 x 100 cm

Técnica: Mixta

Año: 2008



# **Necesidades de capacitación en una municipalidad de la zona central de Chile: la mirada de los funcionarios**

**Carlos M. Salazar-Botello<sup>1</sup>**

Universidad del Bío-Bío, Chile

[mauricio@ubiobio.cl](mailto:mauricio@ubiobio.cl)

**Francisco A. Ganga-Contreras<sup>2</sup>**

Universidad de Tarapacá-Chile

[ganga.francisco@gmail.com](mailto:ganga.francisco@gmail.com)

**Paola A. Uribe-Núñez<sup>3</sup>**

Universidad del Bío-Bío, Chile

[paouribe@egresados.ubiobio.cl](mailto:paouribe@egresados.ubiobio.cl)

**Yohana A. Muñoz-Jara<sup>4</sup>**

Universidad del Bío-Bío, Chile

[ymunoz@ubiobio.cl](mailto:ymunoz@ubiobio.cl)

## **Resumen**

Este trabajo intenta identificar las necesidades de capacitación, desde la perspectiva de los funcionarios de una municipalidad chilena. Corresponde a una investigación descriptiva-transversal con muestreo intencional. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta. Los resultados indican que los funcionarios participan en cursos de capacitación para mejorar su desempeño y se muestran abiertos a

---

<sup>1</sup>Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Académico, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales,.

<sup>2</sup>Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, Doctorado en Administración de Empresas, Doctorado en Gestión Estratégica y NI y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Consultor Internacional y Profesor Titular de la Facultad de Educación de la Universidad de Tarapacá-Chile. [orcid.org/0000-0001-9325-6459](https://orcid.org/0000-0001-9325-6459) Web personal: [franciscoganga.cl](http://franciscoganga.cl) (autor de correspondencia).

<sup>3</sup>Programa Magíster en Gestión de Empresas, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.

<sup>4</sup>Magíster en Gestión de Empresas. Profesional Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.

recibir formaciones adicionales. Consideran sus habilidades como buenas para su correcto desempeño laboral, pero estiman que la capacitación mejoraría el trabajo en equipo y liderazgo.

**Palabras clave:** Administración, organizaciones, recursos humanos, talento humano, capacitación.

## Training needs within a municipality of the Chilean central zone: the officials point of view

### Abstract

This paper intends to identify the needs on training from the perspective of the officials of a Chilean municipality. It corresponds to a descriptive cross-sectional investigation with intentional sampling. A survey was used for data recollection. Results indicate that public servants participate in training courses to improve their performance and are shown to be open to receive additional education. They consider their abilities as good towards correct job performance, but consider that training would improve group work and leadership.

**Keywords:** Administration, organizations, human resources, training.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es común describir el proceso de cambio que actualmente viven las sociedades mediante ideas como la globalización de la economía, la flexibilización de los diferentes mercados (de bienes y servicios, entre ellos el mercado laboral), la emergencia de nuevas áreas de negocios en la nueva economía, el desarrollo de tecnologías de información, el peso del conocimiento en cuanto a su relevancia en los procesos productivos y como fuente de riqueza, entre otras cualidades similares (Carling, 2016; Kelley, 2016; Maturana, 2008).

En este sentido, Santana (2012) al referirse a los cambios que debe tener la capacitación en la función pública y a la relevancia de los procesos que desde allí se generan, indica:

... la capacidad de respuesta a las demandas sociales y la capacidad de generar una coordinación eficaz entre instituciones y actores relevantes, hacen indispensable para el sistema municipal la adopción de instrumentos de planificación que le permitan interpretar y dar respuesta oportuna a situaciones y sucesos que ocurren en el espacio comunal (p. 3).

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario modernizar, reunir nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo orientados a optimizar la calidad del talento humano. Se debe entender, por lo tanto, que es necesario reenfocar el conocimiento del factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Investigaciones recientes como las de Ramírez, Lay y Sukier (2020), Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020), Villalobos, Díaz y Díaz-Cid (2020), Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth (2019), Annía, Villalobos, Ramírez y Ramos (2019), y Villalobos y Ramírez (2018), han colocado de manifiesto lo necesario que es la capacitación en el talento humano, y cómo ésta impacta socialmente en la gestión estratégica de las organizaciones, generando un valor intangible que capitaliza a las empresas, ante un mercado global.

Es necesario mejorar constantemente las condiciones del talento en las organizaciones, el desarrollo de la gente se convierte en una nueva oportunidad para aperturar y abordar nuevos mercados, lo que condiciona actualmente una apuesta de mayor alcance para la competitividad laboral

y los resultados que se originan con esto, y así mantenerse en este mundo de la oferta y demanda, gracias a la adecuada administración responsable de los recursos y capacidades ( Ríos, Crissien, Ramírez, Villalobos, Lay y Ramos 2020; Ríos, Ramírez, Villalobos, Ruiz y Ramos, 2019; Villalobos, Guerrero y Romero, 2019; Ramírez, Marcano, Ramírez, Lay y Herrera, 2019; Ramírez, Avendaño, Aleman, Lizarazo, Ramírez y Cardona, 2018).

Para hacer frente a estos planteamientos y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales podrían desenvolverse las organizaciones, resulta inevitable plantear estrategias que coadyuven al mejoramiento continuo con la finalidad de sobrevivir y prosperar. Ante ello existe actualmente un extenso acervo de conceptos, desarrollados en su mayoría, en las dos últimas décadas, tales como: planeación estratégica, administración total de la calidad, reingeniería, procesos de mejora continua de la calidad, benchmarking, outsourcing, downsizing, empowerment, entre otros (Ganga-Contreras, 2013; Ganga-Contreras et al, 2014); todos los cuales involucran procesos de capacitación. Para Cerón et al (2017), este último concepto manifiesta el hecho de que éste es un proceso que facilita al capacitado la retención de ciertos conocimientos, siendo capaces de transformar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen, sea esta pública o privada.

La importancia de la transformación de comportamientos a través de la capacitación es explicada por Rengifo (2018), quien indica que la capacitación en las organizaciones es una inversión productiva, argumenta su aseveración indicando:

... se obtienen resultados positivos para beneficio de la organización y el trabajador, donde se establecen patrones de manera que la acción sea homogénea y proyectada, logrando desarrollar actitudes y habilidades concretas en los recursos humanos involucrados al proceso productivo y así obtener resultados positivos en beneficio de la organización (Rengifo, 2018; p. 23).

En la actualidad, las organizaciones y en especial los organismos públicos, requieren de una capacitación que sea activa y participativa, donde se aprecien objetivos y prioridades claras, con la finalidad de establecer una diferencia a la mera formación en la parte profesional y laboral. Al respecto, el Ministerio de Hacienda (1996) propone que “se debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación”

Según expone Rodríguez (2016) es común observar en algunas empresas como “reducen considerablemente la partida correspondiente a los planes de adiestramiento, limitando notablemente el aprendizaje técnico y humano de los individuos en el trabajo”. (p. 4)

En tal sentido, se demanda que estas organizaciones potencien a los empleados, no sólo desde una figura de rendimiento, sino también desde una reflexión de transcendencia del trabajo y del adelanto de las capacidades que cada uno posee, encaminado a proveer conocimientos y desplegar capacidades destinadas a mejorar el desempeño y la

disposición actitudinal en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos.

El marco presentado, justifica el abordaje de este tema en una entidad como lo es la Ilustre Municipalidad de Chillán, organismo de la administración pública de Chile, encargado de contribuir directamente al progreso económico, social y cultural de la ciudad de Chillán, mejorando la calidad de vida de todos sus habitantes, haciéndolos partícipes, para procurar un crecimiento armónico y sustentable, tanto en lo individual como en lo colectivo, que además permita resguardar la identidad, historia y cultural, como elementos fundamentales de la vida comunitaria.

En este orden de cosas, la presente investigación, busca determinar las necesidades de capacitación del personal que labora en todas las dependencias de la Ilustre Municipalidad de Chillán, la cual está organizada en 11 direcciones, tomando como punto de partida, la mirada de los trabajadores.

Entre los aspectos más relevantes que se pueden destacar, está el hecho que una de las motivaciones de los funcionarios de la municipalidad es mejorar su desempeño en sus respectivos puestos de trabajo, obteniendo con ello un mayor crecimiento profesional y personal. Destacan, que la capacitación está alineada con los requerimientos de sus puestos de trabajo.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Antecedentes Generales**

Las personas forman parte imprescindible dentro de una organización, ya que son quienes desarrollan sus competencias individuales para el logro de objetivos. Es por ello, que su conocimiento se vuelve un factor clave, ya que determina el éxito de un negocio y de una eficiente gestión de los Recursos Humanos, se obtienen respuestas efectivas a la problemática de cambios, buscando determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización (Zapata, 2001).

En este sentido, la organización debe buscar potenciar a sus recursos humanos, desarrollando sus talentos y capacidades para poder mejorar su desempeño, considerando que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Para Chiavenato (2017), la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386). Según el autor, la capacitación es el proceso de enseñar a los

empleados nuevos y / o actuales las habilidades básicas que necesitan para desempeñar eficazmente su trabajo. En otras palabras, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para realizar su trabajo.

La inferencia anterior es argumentada por Karma (2015), cuando sostiene que la capacitación es “el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los recursos humanos a los diferentes procesos de la organización” (p. 63). Por lo tanto, la capacitación que se ejecute debe tener en balance las necesidades que plantean las habilidades dirigidas al desarrollo del personal y a beneficiar el ambiente de trabajo, entre estas la selección, la promoción, el sistema de incentivos y evaluación del desempeño del personal.

La capacitación entonces juega un gran papel, a través de sus acciones proporciona que cada funcionario comprenda e internalice los objetivos institucionales y del desempeño que se espera de ellos, con el objeto de estar en condiciones de cumplirlos.

En revisión de los objetivos que persigue la modernización de los servicios públicos, es posible percatarse de los desafíos que se apartan en torno de los recursos humanos y de la capacitación, tales como la necesidad de trabajar por resultados y evaluar el desempeño de las instituciones, elevar la eficacia de los servicios y mejorar la analogía con los usuarios, los horizontes de información y la eficacia

en el uso de los recursos públicos, entre otros. Al respecto, Chiavenato (2017), expresa que:

La capacitación dentro de una organización es importante porque ayuda a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, a proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización mediante la transmisión de información, es decir, transmitir el contenido esencial de los programas a implantar, así como también es importante el desarrollo de habilidades, las destrezas y conocimientos que estén directamente relacionados con el desempeño (Chiavenato, 2017; p. 330).

Así, desde el punto de vista del individuo y de la municipalidad, la capacitación debe conceder competencias específicas para desafiar los nuevos retos laborales, potenciar habilidades, conocimientos y prácticas, en ocasiones minusvaloradas en el trabajo diario, dominar los requerimientos de supervisión y dar mayor libertad decisional, mejorar las oportunidades de promoción, suministrar mayor seguridad y gozo en el trabajo, elevar los niveles de productividad, adaptar la gestión para poder asumir las vertiginosas transformaciones, crear las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

Hellriegel, Slocum y Woodman (2015), postulan sobre los objetivos de la capacitación lo siguiente:

Los conocimientos del personal sean los adecuados y necesarios para poder llevar adelante las múltiples tareas que el

puesto y la organización requieren. Lograr que el personal visualice una intención clara por parte de la organización para su continuo desarrollo personal, tanto en las tareas que lleva adelante actualmente como así también aquellas para las que puede ser tenido en cuenta en el futuro. (p.89)

La capacitación puede ser utilizada como una herramienta efectiva de planificación y control. Desarrolla habilidades entre los trabajadores y los prepara para manejar trabajos actuales y futuros. Ayuda a reducir los costos de supervisión, desperdicios y accidentes industriales. También colabora en el incremento de la productividad y la calidad, que son los objetivos preciados de cualquier organización moderna. Autores como Werther y Davis (2018), señalan que “la capacitación, en todos los niveles, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización” (p.242).

Para Sandoval y Mocayo (2016) al referirse a inversiones en recursos humanos, se habla de beneficios tales como actitudes más positivas frente al trabajo, mejor conocimiento del puesto de trabajo, identificación de necesidades futuras a nivel personal, organizacional, familiar y social, mejor toma de decisiones, posiciones asertivas en el trabajo, en general se puede indicar que se crea una mayor satisfacción a nivel personal y con el puesto de trabajo.

El empleado que recibe la capacitación correcta es más capaz de desempeñarse en su trabajo y tendrá una mayor comprensión de sus responsabilidades dentro de su rol y, a su vez, aumentará su confianza.

Esta confianza mejorará su rendimiento general y esto solo puede beneficiar a la organización.

A su vez, Gómez-Mejía, Cardy, & Balkin (2008), sostienen que el proceso de capacitación se compone de una serie de pasos, corresponde a una actividad sistemática que se realiza para modificar las habilidades, actitudes y el comportamiento de una persona para realizar un trabajo en particular.

Para planificar un proceso de formación de los trabajadores se debe comprobar primero que necesidades de formación existe, comparando lo que se debe hacer en un puesto de trabajo con lo que se realmente sabe hacer el trabajador que ocupa este cargo. Este proceso busca identificar las carencias y deficiencias cuantificables existentes. En este sentido, las necesidades de capacitación deben estar en consonancia con las dificultades y desafíos futuros de la organización (Maristany, 2001; Werther y Davis, 2018).

## **2.2. Capacitación en Chile**

Dada la necesidad de crear un plan acorde a las funciones de la organización, la Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile, posee un Catálogo de Competencias Laborales que incluye dentro de sus unidades la Estructuración de Planes de Capacitación según las necesidades de la Municipalidad en el Marco de la Ley 18.883 (Estatuto Administrativo para Funcionarios

Municipales) y la Ley 20.267 (Estatuto de Capacitación y Empleo; Competencias Laborales).

La Ley 18.883 (2017) establece en su Artículo 23 que existen diversos tipos de capacitación y que estos guardan un orden de preferencia, referidos a capacitación para el ascenso, capacitación de perfeccionamiento y capacitación voluntaria. Los primeros permiten la posibilidad de asumir cargos superiores, los de perfeccionamiento persiguen mejorar el desempeño en el cargo y los de capacitación voluntaria especifican:

La capacitación voluntaria, que corresponda a aquella de interés para la municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos. (p. 8)

Otro artículo importante de la Ley 18.883 (2017) es el Artículo 25, el cual señala que los programas de capacitación deberán ajustarse a las características de la Comuna y que tendrán como guía el beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales. Se señala en dicho artículo que:

... Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, contabilidad y gestión financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines. Estas actividades podrán también llevarse a cabo mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales (p. 8).

En cuanto al aporte de la Ley 20.267: Estatuto de Capacitación y Empleo; Competencias Laborales (2008), en su título Preliminar referido al Sistema Nacional de Certificación de las Competencias Laborales señala en su Artículo 1º lo siguiente:

... tiene por objeto el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal...; así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización. Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la certificación de sus competencias laborales según el Sistema que establece esta ley, y sin que ésta constituya obligación o requisito para desempeñar una determinada actividad económica u ocupacional, sin perjuicio de las normas específicas que las regulan, en especial las establecidas en leyes o reglamentos que exijan autorización o habilitación para el ejercicio de una determinada actividad u ocupación (p.1).

En la misma ley 20.267 en su Artículo 26 indica existe una vía para la capacitación en los organismos públicos (caso de la Municipalidad de Chillán) donde el financiamiento puede ser respaldado “A través de los respectivos presupuestos destinados a capacitación en las entidades pertenecientes al sector público” (p.3).

En el mismo orden de ideas, en el Sistema Nacional de Capacitación Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile (SUBDERE), se reportan los grupos de iniciativa de capacitación en las Municipalidades Chilenas, como se señala en la Tabla 1, cuenta con un grupo de habilidades técnicas y otro de desarrollo de personas.

Su objetivo es coordinar la oferta y la demanda de capacitación de los funcionarios municipales, de tal manera de “contribuir a que las autoridades electas democráticamente tengan la capacidad de tomar más y mejores decisiones gracias a la existencia de mayores competencias y recursos en sus municipios”. (SUBDERE, 2018).

Tabla 1. Iniciativas de capacitación en las Municipalidades

<b>Habilidades Técnicas</b>	<b>Desarrollo de Personas</b>
Gestión de Abastecimiento	Atención de Público
Residuos Sólidos Domiciliarios	Gestión del Cambio Organizacional
Alfabetización Digital Básica	Liderazgo
Herramientas de Office	Negociación y Resolución de Conflictos
Planificación Estratégica	Comunicación Interpersonal
Normativa Municipal	Trabajo en Equipo
Gestión de Archivos	Gestión de Recursos Humanos
Control de Gestión	Gestión de Desempeño
Redacción y Ortografía	Desarrollo Organizacional
	Selección de Personal

Fuente. Subdere (2018)

Los lineamientos del SUBDERE van dirigidos específicamente al desarrollo de capacitación en áreas estratégicas para la gestión municipal, promoción de iniciativas de capacitación horizontal y gestión de redes, promoción de una política nacional de capacitación municipal y a brindar el apoyo técnico y metodológico a los municipios en la detección de necesidades y formulación de planes de capacitación.

### 2.3. Descripción de la Ilustre Municipalidad de Chillán

Actualmente, la Ilustre Municipalidad de Chillán (2019) busca contribuir directamente al progreso económico, social y cultural de Chillán, mejorando la calidad de vida de todos sus habitantes.

Dentro de los aspectos que conciernen a la presente investigación resalta el capital humano de la Municipalidad. Es así que a través de la plantilla del personal de planta y contrata se puede observar que se encuentran activos para Marzo de 2019, 323 personas, los cuales se encuentran distribuidos por estamentos como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Personal de Planta y Contratados de la Municipalidad de Chillán, según Estamentos. Año 2019

Estamento	Personal de Planta		Personal Contrata	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	44	25	42	28
Auxiliar	38	22	26	18
Directivo	14	8	0	0
Jefatura	4	2	1	1
Profesional	38	22	24	16
Técnico	36	20	55	37
Alcalde	1	1	0	0
Total	175	100	148	100

Fuente: Consejo para la Transparencia. Municipalidad de Chillán (2019)

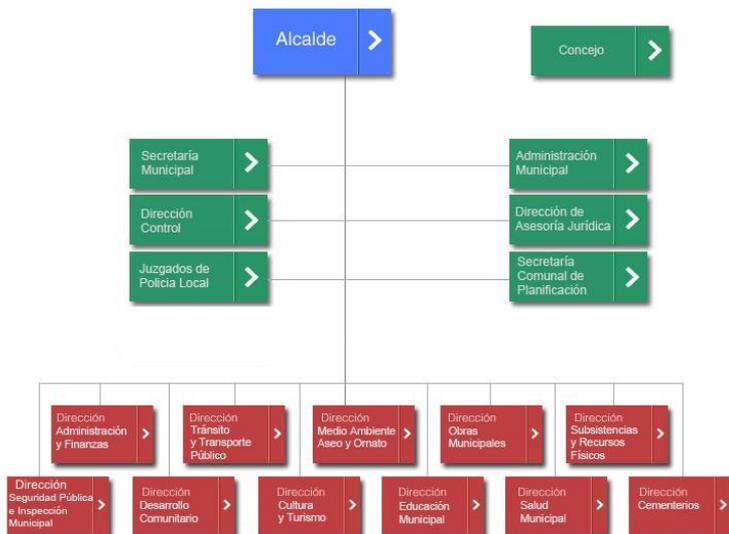
Este personal se encuentra ubicado en una estructura organizativa vertical como se muestra en la Figura 1.

La posición de la Municipalidad de Chillán respecto de un Programa de Capacitación de su personal, es desarrollar estrategias dirigidas a la mejora del desempeño y de la formación a través de dos grandes líneas que fija como objetivos en el mencionado Programa:

- a) Una propuesta curricular de capacitación y formación basada en áreas de competencias y que contribuya a la modernización de los procedimientos administrativos de la Ilustre Municipalidad de Chillán y b) Las trayectorias educativas deberán contemplar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas requeridas para la mejora continua de la gestión tanto administrativa como vecinal, articulando la misma a las oportunidades de formación de dirigentes vecinales y comunidad en general (Municipalidad de Chillán, 2019).

Para el logro de estas estrategias se fijan como objetivos del Plan de Capacitación contribuir al establecimiento de redes de cooperación en temáticas de gestión institucional y desarrollar las capacidades y competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la Fiscalización de la función pública, generando oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras del cambio institucional. (Municipalidad de Chillán, 2019).

Figura 1. Organigrama Ilustre Municipalidad de Chillán



Fuente: <https://www.municipalidadchillan.cl> (Consultado, Marzo 2019)

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque de la metodología cuantitativa (Méndez, 2001). Además, tiene un alcance descriptivo – no experimental - y de corte transversal. La población objeto de estudio fue de 323 trabajadores de la Municipalidad de Chillán. La muestra fue no probabilística por conveniencia, conformada por 98 funcionarios, pertenecientes a las once direcciones de la municipalidad, de los cuales 58% posee un contrato a planta y el 42% a contrata.

La recolección de información se realizó mediante una encuesta adaptada del instrumento propuesto por Rodríguez (2013). La citada herramienta está formada por seis categorías, a saber: antecedentes generales, capacitación, conocimientos, habilidades, actitudes y programa de capacitación, para un total de 34 preguntas medidas en escala nominal, los datos así obtenidos permitirán hacer un análisis estadístico descriptivo enfocado en el objetivo de la investigación.

Los resultados estadísticos se analizan de manera descriptiva, a través de Microsoft Excel para Windows, permitiendo dar una aproximación a las necesidades de capacitación y las habilidades que necesita fortalecer el personal municipal.

#### **4. RESULTADOS**

Tal como puede observarse en la Tabla 3, el mayor porcentaje de las personas que contestaron la encuesta, son de sexo femenino (54%), concentrándose en el rango de edad “mayor o igual a 31 y menor o igual a 49 años” (50%), a su vez, los “mayores o iguales a 50”, representan más del 40% de los encuestados.

En cuanto al tipo de contrato, casi el 58% es de “planta” (indefinido) y el porcentaje restante tiene la modalidad “a contrata” (de carácter transitorio y duran como máximo, hasta el 31 de diciembre de cada año). En relación al estamento al cual pertenecen, esta se

encuentra mayoritariamente en el “profesional” (35%), le siguen los “técnicos” con casi el 30% y el de “administrativo” con un 24%.

Tabla 3: Caracterización de los encuestados (por sexo, edad, estamento y tipo de contrato).

Variable		Frecuencia	Porcentaje
<b>Sexo</b>	Femenino	53	54%
	Masculino	45	46%
<b>Edad</b>	Igual o menor a 30	9	9%
	Entre 31 y 39	22	22%
	Entre 40 y 49	27	28%
	Igual o mayor a 50	40	41%
<b>Estamento</b>	Directivo	6	6%
	Profesional	34	35%
	Jefaturas	4	4%
	Técnico	28	29%
	Administrativo	24	24%
	Auxiliar	1	1%
	Otro (especificar)	1	1%
<b>Tipo de contrato</b>	Planta	57	58%
	Contrata	41	42%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Interesaba conocer, si desde el punto de vista de los funcionarios, se percibía un alineamiento de las capacitaciones otorgadas por la institución y los requerimientos de los respectivos puestos de trabajo, y en este caso, la opinión mayoritaria (72%) considera que efectivamente eso ocurre en esta entidad pública.

Ahora bien, en cuanto a la real motivación que tiene el personal para participar en estas capacitaciones, el 33% expresó que lo hacía

para mejorar su desempeño y también como crecimiento profesional; un porcentaje levemente inferior (31%) señaló que realizaba actividades de capacitación para mejorar el desempeño dentro del puesto de trabajo; en tercer término, casi un 20%, lo hace para mejorar su desempeño y también por crecimiento a nivel personal. Los porcentajes restantes se distribuyen en las personas que lo hacen por temas económicos y para ascender de jerarquía laboral

Cuando se les consulta a los funcionarios acerca de las áreas de capacitación que representan para ellos el mayor interés, tal como se puede observar en la Tabla 4, el *Trabajo en Equipo*, aparece como una prioridad con un 24% de las preferencias, le sigue *Liderazgo* concentrando al 16% de las elecciones. Los otros temas significativos están vinculados a las relaciones interpersonales, presupuestos e informática.

Tabla 4: Áreas de interés en capacitación

Señale qué temas o contenidos de capacitación le interesa desarrollar para fortalecer sus propios conocimientos y habilidades en su lugar de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	11	6%
Presupuestos	21	12%
Relaciones interpersonales	23	13%
Informática	21	12%
Liderazgo	29	16%
Trabajo en equipo	42	24%
Ninguno	3	2%
Otro (Por favor especifique)	27	15%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

El 95% declara conocer el término capacitación y de ellos al 81% se le ha proporcionado capacitación en la Institución. De quienes han recibido capacitación, un 63% ha recibido entre 1 y 5 cursos, y su principal motivación para participar en estos cursos ha sido para un mejor desempeño profesional y laboral. A su vez, el 68% considera que la calidad de la capacitación es buena o muy buena y que está alineada con los requerimientos de su puesto de trabajo.

A pesar de sentirse preparados, el 87% de los funcionarios considera relevante ampliar sus conocimientos para mejorar el desempeño en su lugar de trabajo, las áreas que son de más interés son administración municipal, política pública y/o trabajo en equipo.

En cuanto a la periodicidad en que se deberían recibir estas capacitaciones, el 40% de los funcionarios consultados consideran que debe ser semestralmente, mientras que el 29% manifiesta que lo más adecuado es que sean anuales.

Por su parte, respecto a que temas o áreas consideran les permitiría incrementar su nivel de conocimiento en su respectivo puesto de trabajo, la Tabla 5 refleja que es prioritario el *Trabajo en Equipo* y la *Administración Municipal* con el 12% de las elecciones respectivamente, en tercer término, se ubican los tópicos asociados a las políticas públicas, con un 10%.

Tabla 5: Temas que elevarían su nivel de conocimientos

<b>Temas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración municipal	29	12%
Política pública	24	10%
Relaciones interpersonales	20	8%
Gestión de presupuesto	23	9%
Gestión de proyectos públicos	23	9%
Servicio al cliente	13	5%
Trabajo en equipo	30	12%
Liderazgo	21	9%
Resolución de conflictos	23	9%
Fiscalización de rentas y patentes municipales	9	4%
Informática	19	8%
Otro (Por favor especifique)	12	5%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La investigación logró determinar que el 87% de los encuestados considera que las habilidades con que cuenta al momento de realizar su trabajo son buenas o muy buenas, sin embargo, un poco más del 30% creen que deben trabajar las habilidades técnicas para mejorar el conocimiento de procesos o herramientas específicas, así como, prácticamente el 30% estiman que se deben fortalecer las habilidades conceptuales para ampliar sus conocimientos de nuevos conceptos (ver Tabla 6).

Tabla 6: Habilidades que debe reforzar

<b>Habilidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Técnicas (mejorar conocimiento de procesos o herramientas)	50	32%
Manuales (mejorar rapidez y precisión en actividades manuales)	7	5%
Sociales (mejorar relación con las personas)	20	13%
Relacionales (mejorar comunicación)	27	17%
Conceptuales (mejorar conocimiento de nuevos conceptos)	45	29%
Otro (Por favor especifique)	6	4%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A su vez, la actitud de los funcionarios para dar cumplimiento a las funciones de su trabajo en 48% la definen como muy buena y en un 43% como buena.

Los encuestados consideran, además, en un 85%, como apropiado que las capacitaciones sean impartidas por organismos especializados, dentro del horario de trabajo o en tiempo compartido.

En relación al lugar de ejecución de las capacitaciones, el 80% estima que las actividades deberían desarrollarse fuera de los espacios de trabajo de la Ilustre Municipalidad. Finalmente, respecto del tiempo de duración de las actividades de capacitación, los encuestados consideran que esta debería ser de dos a tres días.

## **5. CONCLUSIONES**

Los funcionarios de la Municipalidad son mayoritariamente de sexo femenino, dato que concuerda con los registros de la Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público, que para el año 2017 - publicados por la Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES)- identifica que un 59% son mujeres.

Respecto de la edad promedio de los funcionarios obtenida en la encuesta, esta es prácticamente de 45 años, valor ligeramente superior a la edad promedio publicada por DIPRES para el personal civil del Gobierno Central que llega a 42,3 años. En cuanto a los años de antigüedad arrojados en la encuesta, esta es de 15,1 años, valor inferior a 16,3 reportados por Chile Transparente en su informe de marzo de 2019 para la Municipalidad.

En relación a las necesidades de capacitación de los funcionarios de la institución se puede concluir que dentro de las principales motivaciones que tiene el personal hacia la capacitación está mejorar el desempeño dentro de su puesto de trabajo, el crecimiento a nivel profesional y a nivel personal. Esto es avalado por la experiencia que han recibido por parte de la Municipalidad, indicando que esta capacitación ha sido de buena calidad, ya que se encuentra alineada con los requerimientos hacia el puesto de trabajo.

Los funcionarios encuestados declaran interés en seguir recibiendo cursos de capacitación en áreas como trabajo en equipo,

liderazgo, relaciones interpersonales, presupuesto e informática; no obstante, indican que no se le ha brindado la oportunidad de sugerir temas que para ellos son necesarios al momento de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, lo que podría indicar que más bien se les presentan o imponen algunos cursos de capacitación que pueden estar alineados con su puesto de trabajo, pero que no necesariamente cumplen con las necesidades específicas para cada cargo.

Adicionalmente, al indagar sobre sus necesidades de capacitación, éstos indican que a pesar de tener conocimientos para cumplir sus funciones ellos podrían actualizarlos para realizar las tareas de mejor manera, en temas tales como trabajo en equipo, administración municipal y políticas públicas, prefiriendo realizar dicha capacitación semestral o anualmente. Esto muestra una preocupación por actualizarse y mejorar sus capacidades para enfrentar las tareas asociadas a sus diferentes funciones.

Las capacitaciones actuales brindadas por la Municipalidad a sus funcionarios, al parecer, se encuentran fuera de lo que indica la ley 18.883, la que indica que debe incluir como mínimo cursos de derecho administrativo, probidad administrativa, contabilidad y gestión financiera municipal, según corresponda a cada área; pero de acuerdo a lo indicado por los funcionarios, sus cursos mayoritariamente han sido sobre relaciones humanas, informática y administración.

Se observa que los funcionarios poseen las habilidades necesarias para el desempeño eficaz de su trabajo, sin embargo,

consideran que las pueden mejorar, sobre todo las habilidades técnicas, las cuales están referidas a mejorar conocimientos de procesos o herramientas. Estas habilidades van acompañadas de los indicadores de actitud, donde los encuestados manifiestan que los mismos podrían mejorar a través de la capacitación.

En lo referente al programa de capacitación de la Institución, si bien es cierto que es conocido su existencia y quien los ejecuta, los funcionarios enfatizan en que deben ser ejecutados por organismos especializados en capacitación o por personal de otras instituciones, en horarios dentro de la jornada laboral o compartidos con ella, sugiriendo que los cursos sean realizados fuera de la Institución con una duración no mayor a tres días cada uno.

También fue factible detectar que la mayor demanda hacia el Programa de Capacitación, está enfocada en los conocimientos, habilidades y actitudes, con características proactivas.

El presente estudio deja abierta una puerta para futuras investigaciones, las cuales pueden ser construidas de manera más integrada y sistémica, en la que cual se obtenga una mirada no solamente de los funcionarios, sino además de los directivos, y de quienes reciben el servicio de la institución en cuestión.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANNÍA GONZÁLEZ, María; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José;  
RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel & RAMOS MARTÍNEZ,  
Yanelis. 2019. Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre:

- una mirada desde la gestión universitaria. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 24, No. 88: 1357-1372. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- BRIONES, G. 2002. *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá. Colombia: ICFES.
- CAMPBELL, D. & STANLEY, J. 1995. Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu.
- CARLING, L. 2016. Cambio generacional en las organizaciones. *Revista INALDE*, (43).
- CERON, J. ATIENCIA, E. LOPEZ, J. FERNANDEZ, D. & LLANGARI, V. 2017. Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. **Revista Contribuciones a la Economía**.
- CHIAVENATO, I. 2017. Administración de recursos humanos (9 ed.). México: McGraw-Hill.
- CHILE TRANSPARENTE s.f. Portal Transparencia Activa. Recuperado el Abril de 2019, de Municipalidad de Chillán: Disponible en: <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/pdttta/-/ta/MU042>
- CHILE VALORA. s.f. *Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales*. Recuperado el Abril de 2019. Disponible en: <https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2019/04/Cuenta-P%C3%BAblica-2018-Relato.pdf>.
- CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA. 2019. *Consejo para la Transparencia, Ilustre Municipalidad de Chillán*. Disponible en: <https://itm.cplt.cl/>.
- DIPRES. 2018. Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2008-2017. *Publicación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile*.
- GANGA-CONTRERAS, F. 2013. Gerencia latinoamericana en las actuales plataformas organizacionales: Una mirada preliminar y sinóptica. **Revista Venezolana de Gerencia**, 18 (64), 711-722.
- GANGA-CONTRERAS, F. PIÑONES, M. & VALDERRAMA, C. 2014. Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. **Revista Prisma Social**, 12, 688-707.
- GOMEZ-MEJIA, L., CARDY, R. & BALKIN, D. 2008. *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Prentice-Hall.

- HACIENDA, M. d. 1996. *Capacitación en el Sector Público*.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. & WOODMAN, R. 2015. *Manual del capacitador*. Barcelona, España: Grupo editorial Ibero América.
- KARMA, T. 2015. *Sobre la profesión de la gerencia*. México: Thompson Learning.
- KELLEY, B. 2016. *Charting Change* (1a ed.). United States of America: Palgrave Macmillan.
- MARISTANY, J. 2001. *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall Argentina.
- MATURANA, M. 2008. *Problematización sobre la centralidad del trabajo a partir de una mirada conceptual del mercado del trabajo y la situación del vendedor de mercancía fuerza de trabajo*. Recuperado el Abril de 2019, de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106626/Problematizacion-sobre-la-centralidad-del-trabajo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- MEJIA, G., BRAVO, C. & MONTOYA, S. 2013. El factor del talento humano en ls organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- MENDEZ, C. 2001. *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- MINISTERIO DEL INTERIOR. 7 de Diciembre de 2017. *Ley 18.883*. Recuperado el Abril de 2019, de Estatuto Administrativo para para Funcionarios Municipales: <https://www.leychile.cl/N?i=30256&f=2017-12-07&p=>
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. 25 de Junio de 2008. *Ley 20.267*. Recuperado el Abril de 2019, de Estatuto de Capacitación y Empleo; Competencias Laborales: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=272829&idVersion=2008-06-25>
- MUNICIPALIDAD DE CHILLAN. s.f. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.municipalidadchillan.cl/sitio/menu/municipalidad/organigrama.php>
- MUNICIPALIDAD DE CHILLAN. s.f. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.municipalidadchillan.cl/sitio/menu/municipalidad/vision.php>

- MUÑOZ, R. 1921. Chillán sus Fundaciones y Destrucciones 1580-1835. Imprenta de San José, 1921.
- PUENTE, W. 2001. *Técnicas de Investigación*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin; MARCANO, Marisol; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; LAY RABY, Nelson & HERRERA TAPIAS, Belina. 2019. Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 35, No. 90: 2477-9385. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; AVENDAÑO VILLA, Inirida; ALEMAN ESCOBAR, Luis; LIZARAZO BARRERA, Caterine; RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin & CARDONA JARAMILLO, Yudy. 2018. Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. *Revista Espacios*. Vol. 39, N° 37. Pág.: 22-27. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; ESPINDOLA, Cesar; RUÍZ, Gladis & HUGUETH, Alfredo. 2019. Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*. 30(6): 167-176. La Serena (Chile).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel., LAY NELSON, D & SUKIER HAROLD, B. 2020. Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*. 31(1): 133-140. La Serena (Chile).
- RENGIFO, R. 2018. Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental. Lima 2017: Tesis para optar al grado académico de: Maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo.
- RÍOS PÉREZ, Juan; CRISSIEN BORRERO, Tito; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; LAY RABY, Nelson & RAMOS MARQUEZ, Yanelis. 2020. Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity. Utopía y Praxis Latinoamericana. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría*

- Social**. Vol:25, Extra No2: 452-468. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- RÍOS PÉREZ, Juan; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; RUIZ GÓMEZ, Gladis & RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2019. Elements , resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. Vol: 24, Extra No. 6: 407-419, Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.
- RODRIGUEZ, C. 2013. *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Chiquimula*. Zacapa.
- RODRIGUEZ, D. 2016. *Análisis de la capacitación del personal que labora en el departamento de asministración del Hotel Luciano Junior, en Maturín Estado Monagas* . Venezuela.
- SANCHEZ, J. 2001. Apuntes de estadística. *Texto sin publicar*. Universidad Nacional Experimental de Táchira.
- SANDOVAL, R. & MONCAYO, M. 2016. Diagnóstico de la industria del mármol en la Comarca Lagunera. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(9).
- SANTANA, G. 2018. *Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena* (tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
- SERRANO, M. & TORMO, R. 2000. *Estudio bibliométrico sobre aprendizaje mediado. Revista electronica de investigación y evaluación educativa*, 6(2). Recuperado el 2018 de Diciembre, de [http://www.uv.es/RELIEVE/v6n2/RELIEVEv6n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v6n2/RELIEVEv6n2_1.htm)
- SUBDERE 2019. *Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SNCM), Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)*. Recuperado el Abril de 2019, de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/%C2%BFque-es-el-sistema-nacional-de-capacitaci%C3%B3n-municipal-sncm>.
- SUKIER, H; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; PARRA, M; MARTÍNEZ, K; FERNÁNDEZ, G & LAY, Nelson. 2020. Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*.

- Año 36, No. 91: 929-953. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José & RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel. 2018. El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. ***Revista Opción***. Año 34, N° 18. Pág.: 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; DÍAZ ZULUAGA, Luis y DÍAZ-CID, Luis. 2020. Philosophy and right: Sartrean freedom in the right of this century. ***Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social***. Vol. 25, No. 2: 441-451. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; GUERRERO, José & ROMERO NECES, Luis. 2019. Hermenéutica de la política y legitimidad de su ejercicio: democracia y Estado de derecho. ***Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social***. Vol. 24, No. 86: 182-197.
- WERTHER, W. & DAVIS, K. 2018. *Administración de recursos humanos* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- ZAPATA, R. (2001). Identificación y medición de Competencias en la Organización, Seminario presentado en CORPOTRAINING. Santiago, Chile.



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 36, N° 92 (2020)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.

Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)