

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA SECCIÓN DE
OBRAS POR CONTRATO DE
LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE DESARROLLO Y
EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar por el grado de Maestría Profesional con
énfasis en Gerencia

JUAN ROBERTO REYES PIÑA

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2003

Agradecimiento

A los funcionarios de la Sección de Obras por Contrato
por las facilidades brindadas para realizar este trabajo

Dedicatoria

A Nien y Carolina

Hoja de aprobación

“Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Maestría Profesional con énfasis en Gerencia.”

MBA Marco Antonio Morales Zamora
Director

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora coordinadora

M.Sc. Hernán Monterrosa Rojas
Profesor Guía

Lic. Milton Chaves Chaves
Asesor Laboral

Juan Roberto Reyes Piña
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Tabla de contenido.....	iv
Índice de figuras.....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Resumen.....	viii
Introducción.....	12
CAPITULO I: La capacitación de personal y el sector público	17
1.1. Aspectos generales de la capacitación	17
1.1.1 Definición	17
1.1.2 Importancia de la capacitación	20
1.1.3 Las necesidades de capacitación	21
1.1.4 Objetivos de la capacitación	22
1.1.5 Métodos usados en capacitación	24
1.1.6 Diagnóstico de necesidades	25
1.2 El sector público	27
1.2.1 La administración pública costarricense	27
1.2.2 Diferencias básicas entre lo público y lo privado	30
1.2.3 Importancia de la capacitación en el sector público	33
1.2.3.1 Efecto sobre la responsabilidad social	33
1.2.3.2 Efecto sobre la ética	34
1.2.4 Algunas limitantes en la capacitación	36
CAPITULO II: La estructura organizativa en Obras por Contrato	40
2.1 El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	40
2.1.1 Antecedentes históricos	40
2.1.2 Misión, visión y valores empresariales del ICE	42

2.1.3 Organización del Sector Telecomunicaciones	43
2.1.4 La Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo y Ejecución de Proyectos (UENDEP)	46
2.1.4.1 Misión, visión y valores empresariales de UENDEP	46
2.1.4.2 Objetivos estratégicos de UENDEP	49
2.1.4.3 Estructura organizacional de UENDEP	53
2.1.4.4 Recurso humano de UENDEP	53
2.1.4.5 La capacitación en UENDEP	54
2.2 Obras por Contrato de Planta Externa	55
2.2.1 Reseña histórica	55
2.2.2 Objetivos de Obras por Contrato	57
2.2.3 Estructura organizacional de Obras por Contrato	58
2.2.4 La capacitación en Obras por Contrato	60
2.2.5 Algunos problemas a considerar	61
CAPITULO III: Situación actual de la capacitación en Obras por Contrato de Planta Externa	64
3.1 Aptitudes del personal	64
3.1.1 Toma de decisiones e iniciativa	65
3.1.2 Ética y responsabilidad social del personal	66
3.1.3 Vocación profesional	70
3.2 Nivel de conocimientos	70
3.2.1 Desde el punto de vista del personal	70
3.2.2 Desde el punto de vista de las jefaturas	71
3.3 Grado de satisfacción laboral y motivación	73
3.3.1 Del personal	73
3.3.2 De las jefaturas	73
3.3.3 Otros resultados encontrados	75
3.3.3.1 Alcances de la investigación	75
3.3.3.2 Limitaciones de la investigación	76

CAPITULO IV: Propuesta para tratar de solventar las necesidades de capacitación para el personal de Obras por Contrato de Planta Externa	79
4.1 Resultados finales de la investigación	79
4.1.1 Necesidades que tiene cada individuo	79
4.1.2 Necesidades que tiene cada grupo	80
4.1.3 Necesidades que requieren solución inmediata	84
4.1.4 Necesidades que demandan solución futura	85
4.1.5 Necesidades que exigen instrucción sobre la marcha	85
4.1.6 Necesidades que precisan instrucción fuera del trabajo	85
4.1.7 Necesidades que piden actividades informales de entrenamiento	86
4.1.8 Necesidades que piden actividades formales de entrenamiento	87
4.2 Algunos problemas encontrados	87
Conclusiones	91
Recomendaciones	94
Bibliografía consultada	98
ANEXOS	101
Anexo A: Propuesta de Código de Ética	102
Anexo B: Método de investigación aplicado	105
Anexo C: Instrumentos de captura de datos	110
Anexo D: Cuadros resumen	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Estructura organizacional del ICE	41
Figura No 2 Organización Sector Telecomunicaciones	45
Figura No 3 Crecimiento en la producción de pares telefónicos en comparación con la producción total del ICE	56

LISTA DE ABREVIATURAS

Asistentes administrativos	APTA
Asistentes en ingeniería	ASIN
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos	ARESEP
Banco Interamericano de Desarrollo	BID
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	CNFL
Contraloría General de la República	CGR
Fibra óptica	FO
Instituto Costarricense de Electricidad	ICE
ICE Telecomunicaciones	ICETEL
Jefaturas	STST
Jefaturas en construcción y mantenimiento	JTCM
Obreros en mantenimiento	OMPE
Promotora de Comercio Exterior	PROCOMER
Profesionales	PROF
Radiográfica Costarricense S.A.	RACSA
Secretarías	SECRE
Servicio Nacional de Electricidad	SNE
Sistema de Administración de Contratos	SIAC
Sistema de Gestión de Materiales	SGM
Sistema de Gestión de Obras	SGO
Técnicos en Administración	TAPE
Técnico de Construcción y Mantenimiento 1	TCM1
Técnicos en Construcción y Mantenimiento	TECM
Técnicos en Planta Externa	TEPE
Unidad Estratégica de Negocios	UEN
UEN de Desarrollo y Ejecución de Proyectos	UENDEP
UEN de Gestión de Redes y Mantenimiento	UENGRM
Universidad de Costa Rica	UCR

RESUMEN

Reyes Piña, Juan Roberto

“Análisis de necesidades de capacitación en la Sección de Obras por Contrato de la Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo y Ejecución de Proyectos del Instituto Costarricense de Electricidad”

Trabajo Final de Graduación, Maestría en Dirección y Administración de Empresas, Universidad de Costa Rica

San José, Costa Rica.

J.R.Reyes P., 2003

141 h.: 3 il. – 113 refs.

El presente Trabajo de Graduación consiste en una investigación sobre los procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para aplicarlos adecuadamente en el contexto real de la sección Obras por Contrato del Proceso Planta Externa - UENDEP del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Los alcances de este trabajo se limitan a generar, procesar e interpretar los datos relacionados con las características del personal que labora actualmente en esta sección.

Con los resultados de la investigación es posible ofrecer algunas propuestas a los actuales problemas detectados en materia de capacitación como la necesidad de establecer normas de evaluación, reforzar las ideas de las buenas prácticas éticas, la formación de instructores internos que preparen programas de capacitación adecuados y la promoción de la auto-instrucción, entre otros.

Se considera que el diseño de una estrategia de capacitación es un aporte importante para identificar y diagnosticar las necesidades reales existentes en el área de Obras por Contrato, enfocado desde el punto de vista del sector Telecomunicaciones del ICE; lo que permite poner en práctica adecuadamente parte de los conocimientos adquiridos en materia de gerencia.

Para el proceso de obtención de datos se adapta un método comparativo donde se compilan algunos documentos auxiliares y se diseñan los instrumentos de captura de datos (cuestionarios y guía de entrevista). Con éstos se levanta la información de campo, aplicando los cuestionarios y entrevistas directamente al personal de Obras por Contrato.

De los datos obtenidos se obtiene información fiable para medir aspectos como conocimientos, habilidades, destrezas, motivación y otros, con lo que se pretende a futuro eliminar los posibles vacíos cometidos por el Departamento de Capacitación del ICE. Con éstos es posible analizar e interpretar los resultados obtenidos y preparar los informes que se requieran.

Los resultados del análisis revelan muchos hechos interesantes. El estudio indica que las actividades de capacitación en Obras por Contrato son en general satisfactorias en cuanto a su calidad y utilidad, sin embargo, hay algunos aspectos importantes que exigen atención en el ICE, tal y como las limitaciones en contratación de personal capacitado, la negativa a capacitar personal interino, la no formación de instructores internos y otros.

Dentro de los resultados obtenidos, también se descubre que algunos problemas en los procedimientos técnico-administrativos son producto de cierto desconocimiento de la institución por parte de los empleados, lo que se evidencia en una deficiente percepción de la misión y visión del ICE, las cuales son casi desconocidas para la mayoría del personal.

Además, el estudio descubre que aunque la capacitación juega un papel estratégico dentro de la labor de Obras por Contrato, esta desempeña una labor considerada como postergable por muchos empleados, pues consideran que afecta su tiempo efectivo de trabajo.

Palabras clave:

CAPACITACIÓN; INDUCCIÓN; ÉTICA; TELECOMUNICACIONES; INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD; ICE; UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS; UEN

Director de la investigación:

M.Sc. Hernán Monterrosa Rojas

Unidad Académica:

Programa de Maestría en Dirección y Administración de Empresas, Sistema de Estudios de Posgrado