



Maestría en Gerencia de Proyectos

Proyecto de Integración

Identificación de metodología de control interno de labores de los empleados en el sector público de Costa Rica

Estudiante:

Karol Viviana Jiménez Salazar

II Trimestre 2016

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende identificar si existen controles internos para los empleados en el sector público de Costa Rica y cuáles son. Lo anterior nace debido a que se tiene una percepción de que en ese sector los empleados trabajan muy poco y que los objetivos de las instituciones gubernamentales no se cumplen.

La pregunta de investigación plantea si es posible mejorar la calidad y el control de los recursos humanos en el entorno público mediante un control interno de labores que permita cumplir los objetivos planteados por las instituciones al inicio de un proyecto.

Se realizó una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo para recopilar la información; la muestra es de 60 personas pertenecientes únicamente al sector público, pero que desempeñan diferentes labores en distintas instituciones, las cuales completaron una encuesta y se les realizó también una entrevista para mayor detalle.

El tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia fue necesario al no contar con datos exactos de la cantidad de empleados con los que cuenta el Estado costarricense, además de que se quería tener una representación general de la situación que se vive en el país.

Los resultados obtenidos muestran que no se podría estandarizar una metodología exacta de control de labores a todos los empleados públicos, ya que sus funciones son diversas, incluso dentro de una misma institución; pero sí se podría proponer un modelo básico a seguir.

Además, se pudo conocer la opinión de los trabajadores acerca del sector, estos creen en su mayoría que puede mejorarse y que el control de labores es una buena forma de mejorar.

Adicionalmente se logró obtener puntos de vista de empleados con personal a cargo, los cuales mencionaron que en ocasiones los subalternos no quieren recibir órdenes; mientras que los subordinados, en muchos casos, creen que su jefe no es apto para el puesto o que no tiene la relación suficiente con su trabajo como para pedir cuentas.

También se obtuvo datos que revelan la posición de los trabajadores hacia el control interno de los empleados de acuerdo con los años que tienen de laborar en el sector y su edad, entre otros aspectos.

Entre las recomendaciones está el capacitar al personal para mejorar el trabajo en equipo, tanto entre compañeros como entre jefes y subalternos, para mejorar la dinámica de los departamentos y para que las tareas a realizar sean conocidas por todos, y no solo por algunos trabajadores, con el fin de evitar que el cumplimiento de objetivos se vea condicionado a la asistencia del personal.

También se cree conveniente proponer una forma básica de control interno que puedan cumplir todos los empleados públicos, en donde se reporte información como la entrada y salida diaria de los empleados, el desglose de funciones semanales, el trabajo por hacer detalladamente, y en caso de que no se logre cumplir con lo planeado, pedir una justificación para determinar en un posterior estudio, las formas de mejorar el sector público, identificando las razones por las que no se trabaja de forma tan eficiente.

En conclusión, sí existen controles en la mayoría de los puestos públicos, pero estos necesitan mejorar, y por eso este trabajo ayuda a que se note la necesidad de un cambio en el sector, contribuyendo a una mejor gestión de los recursos humanos y de la calidad de servicio que brindan a los habitantes.

Palabras clave: *trabajadores, sector público, control interno de labores, calidad, manejo de recursos humanos.*

Abstract

The following research work aims to identify if exists some kind of internal control for the employees in the public sector in Costa Rica and which ones there are. The above is because there is a general perception that the workers in the sector do their jobs poorly, and that the institutional goals are not achieved.

The research question propose if there is possible to improve the quality and the human resource management in the public environment by the implementation of an internal work control that allows the achievement of the planned objectives at the start of a project.

It was required a quantitative research to gather the information, 60 people were the sample, they work only for the public sector, but they could be from different institutions and from every level of hierarchy. They completed a survey and also an interview to obtained more details.

The non-probabilistic sample of convenience was necessary because there is not a specific data that could show the amount of employees in the government, in

addition it was required a general representation of the country's situation in this matter.

The results obtained show that a standard methodology for the internal control of tasks can't be applied to all the public employees, this because their functions vary greatly even if they work in the same institution.

Furthermore, the opinion of the workers was known by their interviews, those believed that the system can be improve and that the internal control of tasks is a great way to achieve it.

Additionally it was possible to obtain the points of view from employees with personnel in charge, those mentioned that in some occasions the staff don't want to comply the orders given, and the staff said that their chiefs doesn't belong in the role that occupies, and that they are not in a position to demand certain tasks from the employees.

It was also obtained data related to the vision of the workers, depending of their years serving the public sector, and according to their age, among other aspects.

Recommendations include training the staff to enhance the team work among the coworkers, and also in the relations between chiefs and their subordinates, the above to improve the department dynamic and to teach them all the tasks within the personnel to avoid that meeting a goal could be conditioned to the attendance of few people.

It also seem appropriate to suggest a basic form of internal control that can be accomplish for all the public employees, such as making reports of diary entering and exit of labor, a weekly list of duties, detailed information of the job to do, and in case the above can't be done, make a report justifying the reasons why the work couldn't be done, this would allowed to detect problems that affect the efficiency.

In conclusion, the internal controls exist in the majority of the government positions, but they need to be improved, and that's why this investigation helps to show the necessity of a change inside the sector, contributing to a better human resource management and the service-quality given to the people in Costa Rica.

Key words: employees, public sector, internal control of tasks, quality, human resources management.

Introducción

En Costa Rica es común escuchar quejas de los servicios que brindan las instituciones gubernamentales, así como de sus empleados; los cuales, según el concepto de los habitantes, son personas que tienen poca consideración hacia el público que atienden y no dan su mayor esfuerzo al trabajar, si se comparan con los elementos del sector privado, por ejemplo.

Se debe hacer un esfuerzo por cambiar esa perspectiva de manera activa, haciendo que los servicios brindados hacia la población en general sean de calidad, fomentando la identificación con la entidad en la cual se labora, para que los objetivos que esta persiga sean interiorizados por sus funcionarios y estos a su vez den su mejor esfuerzo por procurar el bienestar de los demás al realizar un buen trabajo.

Para lograr lo anterior, es necesario desarrollar nuevos sistemas de control en las instituciones, las cuales están desactualizadas en relación con ese tema, ya que los empleados cuentan con una serie de beneficios que dificultan el seguimiento de sus labores en el día a día, o simplemente porque la manera de trabajo planteada es la que se utilizaba hace muchos años cuando la cantidad de empleados era mucho menor, y los proyectos a desarrollar también eran de diferente escala en comparación con lo que actualmente se maneja.

Una situación similar describe Guillén (2014) quien menciona que:

El uso de la visión en el sector público tradicionalmente se ha limitado a una declaración, algo poética y poco específica, que establece la alta dirección sin consultar con las bases y sin horizonte de tiempo definido para alcanzarla, la cual, luego, se publica en algunos lugares de la institución.

Por esta razón, los ejecutivos de las instituciones en Costa Rica deben implementar una metodología para controlar la productividad de sus empleados. Incluso, se puede tomar en cuenta el hecho de que se pueda justificar el incumplimiento de lo planeado en un tiempo determinado, ya que, en ocasiones, hay reuniones, giras u otros que pueden atrasar el cumplimiento de dichas metas.

Lo anterior permitiría dar un diagnóstico de lo que sucede en la actualidad con las labores que se pretenden realizar, pero que no se llevan a término de la mejor manera, y así establecer un sistema que beneficie a la institución internamente y con esto a su relación con otras entidades y con el público que atienden, los cuales se ven afectados de una u otra manera según sea el desempeño de cada empleado.

Los trabajadores, sin embargo, pueden percibirlo como una manera de acosarlos, y de controlar cada cosa que hacen, especialmente, los que tienen más años de

laborar en la institución, lo cual puede derivar en una oposición general ante nuevas directrices, ya sea por creerse amenazados o porque simplemente no desean cambiar la forma en que actúan.

Ponce-Núñez (2007) menciona que:

Cada vez es más patente que los empleados han de identificarse con la cultura y las políticas de la empresa a la que pertenecen. De lo contrario resulta difícil lograr, por ejemplo, la orientación al mercado o la necesaria flexibilidad en su estructura organizativa que exige el creciente nivel de competencia en los diferentes sectores empresariales. (p184)

Los trabajadores deben expresar un compromiso por la compañía, este debe verse reflejado en acciones; las cuales implican cambiar la forma en que se trabaja para lograr un bien común.

Por todo lo descrito anteriormente, es que este trabajo plantea la opción de desarrollar un sistema de control de labores, objetivos, metas y trabajo en general de cada empleado dentro de su departamento, para que sea supervisado por su jefe inmediato, el cual también debe reportar a la siguiente jefatura y así sucesivamente hasta lograr que se verifique el avance en las labores de cada persona sin importar su posición en la jerarquía.

Justificación

Es importante resolver la situación, ya que las instituciones necesitan mejorar su desempeño, su relación con el público que atiende y lograr los objetivos internos de manera más eficiente. Además, si el nuevo modelo se implementa, las jefaturas podrán tener un mejor control sobre sus empleados; se favorecería la comunicación y sería más fácil desarrollar el trabajo de acuerdo con el avance del área.

Problema de investigación

Con base en la experiencia propia en el sector público, se suele asignar una determinada tarea a cada persona en un departamento; pero no se les da fecha límite para cumplir tareas u objetivos ni se pide al personal colaborar con otros compañeros que realizan, a su vez, tareas que complementan a las demás.

Lo anterior causa una inoperancia en los proyectos que se quiere llevar a cabo para mejorar, pero que nunca se llevan a término, o quedan incompletos porque algunos

se toman demasiado tiempo para desarrollar las actividades, no las hacen o las asignan a alguien más, dificultando que los trámites y las labores en general se lleven a cabo de forma eficiente y de calidad.

Lo que se quiere con la investigación es identificar si se tiene una metodología de control de labores y cumplimiento de objetivos en las instituciones respecto al trabajo de los funcionarios, incluyendo plazos de entrega, justificar por qué no se logran cumplir los objetivos planteados en un tiempo determinado, entre otros, para así mejorar el sistema laboral y que, por lo tanto, haya un beneficio en la calidad de servicio brindado a los habitantes del país.

Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la calidad y el control de los recursos humanos en el trabajo de los empleados públicos mediante un control de labores que delimite sus funciones para cumplir con los objetivos que las instituciones proponen?

Objetivo general

Identificar la metodología de control de labores y cumplimiento de objetivos que se aplica en las instituciones.

Objetivos específicos

- Determinar las diferencias que existen para monitorear el trabajo de los empleados en un mismo sector para saber si se puede unificar el sistema utilizado.
- Conocer la percepción de los mandos medios y los funcionarios a su cargo acerca de la nueva propuesta de control laboral, con el fin de saber si se ve como una mejora a su desempeño o como una amenaza a su libertad actual.
- Conocer si existe diferencia de opiniones entre los empleados con menos años de laborar y los que tienen más años de trabajar para el Gobierno.

Forma de lograr los objetivos

- Desarrollar encuestas y entrevistas para saber si existe monitoreo en el quehacer de los funcionarios de forma individual, haciendo que cada jefatura verifique el trabajo de su departamento.
- Se realizarán encuestas a funcionarios de diferentes niveles jerárquicos para conocer su posición con respecto a la propuesta de control de labores.
- Construir gráficos que comparen diversas características de los empleados para determinar su disposición al cambio de los sistemas de control actuales.

Revisión bibliográfica

Para mejorar la calidad del trabajo realizado por los colaboradores del Gobierno, son necesarios controles internos que permitan verificar el avance que se tiene dentro de cada institución.

Gasparini, Arcidiácono, Carella Puig, Gluzmann y Brassiolo (2015) hacen referencia al sector público latinoamericano como el principal empleador en las economías modernas, ya que “la provisión de servicios básicos como educación, salud, seguridad ciudadana y justicia, lo convierte en un actor central en los mercados laborales, con incidencia en los resultados agregados de empleo, salarios, informalidad y otras variables”.

De acuerdo con Heifetz, Grashow y Linsky (2009), en el sector público, “se tiende a ser adverso a los riesgos, orientados a la seguridad del sistema, y se ven aislados de la presión a adaptarse a la competencia del mercado”.

La necesidad de que los empleados sean más competentes en sus tareas y que estén dispuestos a seguir los nuevos lineamientos son algunas de las características que hacen de este un reto adaptativo.

Según la Contraloría General de la República (2011), uno de los objetivos del control interno entre los empleados públicos es la eficiencia y la eficacia de las operaciones,

el cual requiere que la Administración Pública se someta a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas. Para ello, el control interno promueve el rendimiento y se convierte en una herramienta fundamental en la conducción adecuada de las actividades institucionales, en el uso idóneo de los recursos y en la

aplicación de las mejores prácticas desde las perspectivas técnica y jurídica. (p.11)

Lo anterior ayuda a generar políticas de calidad a nivel del trabajo realizado por los colaboradores de las instituciones públicas; ya que permite obtener una base para crear los manuales de control sobre el personal dentro de un marco legal que rige el sector.

Guillén (2014) asegura que “una de las mejoras implementadas en la planeación del sector público es el énfasis en una visión definida a un plazo determinado, que sea discutida y compartida por los participantes de la entidad”

Ponce Núñez (2007) menciona que

La misión específica de la empresa como organización humana es generar riqueza y repartirla de modo justo. Pero la misión genérica de cualquier organización, y la empresa también lo es, consiste en facilitar las relaciones humanas para prestar un servicio a la sociedad, y conseguir que las personas que allí trabajan crezcan como personas (p.188)

Acerca de la relación entre los empleados y los encargados del cambio en una entidad, Weiss (2014) menciona que se debe considerar a las otras partes y sus intereses para lograr ser exitoso en los negocios; repasar lo que se ha hecho en el pasado en la empresa, lo que se quiere implementar y lo que los trabajadores estarían conformes a realizar para el bien común, es determinante en el futuro de las entidades.

Según el Project Management Institute (2013):

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. (p. 227)

De acuerdo con lo anterior, la calidad debe reflejarse en la manera de trabajar de los empleados, en las decisiones que toman los altos mandos, en la eficiencia con la que llega el producto o servicio al cliente, y además en el servicio que se le da al cliente al acercarse para tener acceso a lo que ofrece la entidad.

Según Rose (2014), la política de calidad “expresa la dirección que busca la organización involucrada en relación con la calidad.” Esto de acuerdo a metas previamente trazadas, a lo que se quiere transmitir a los clientes y del producto o servicio que se vaya a dar.

El no tener políticas de calidad bien definidas lleva a problemas de criterio por parte de los diferentes entes que participan en un proyecto, ya que algunos pueden tener una definición de calidad que es más baja que la de otros e incluso que lo que espera el cliente, haciendo que el producto que se dé sea defectuoso y no sea bien acogido. Se puede dar que los estándares de algunos sean más altos de lo que la empresa puede costear y del que es necesario para el fin que se requiere.

Si hay correspondencia entre las demandas del problema o requerimiento y las capacidades, seguramente se observará una solución efectiva, pero si las demandas exceden de manera importante las capacidades del solucionador es altamente probable una solución ineficiente, insuficiente o errónea. (Botía y Orozco, 2012).

En relación con la gestión de calidad, “es necesario innovar y adaptarse, aplicando nuevas teorías y herramientas gerenciales para mejorar los procesos y garantizar así la permanencia en el tiempo.” (Lima y Colmenárez, 2014).

Al capacitar al personal constantemente en temas de calidad, mediante un control de sus labores, se actualizan los conceptos y las bases sobre las que se trabaja con el fin de estar siempre vigentes. No se puede actualizar las políticas de calidad sin dar aviso a los implicados en los procesos; quienes son, a fin de cuentas, los responsables de que se llegue a tener un producto o servicio exitoso.

Metodología de investigación

Tipo de investigación y enfoque

Posee cualidades de una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo como sugieren Hernández, Fernández y Batista (2010); ya que se pretende medir y recoger información sobre los controles del trabajo realizado actualmente a los empleados de instituciones para proponer uno estandarizado.

Se trabajará con la hipótesis de que en el sector público no se tienen los suficientes controles en la labor individual de cada empleado, por ende, no tienen fecha límite para hacer entrega de asignaciones, y por esto su labor no es tan eficiente como en el sector privado.

Población

Solo se tomará en cuenta para este estudio a personas que laboren en algún puesto gubernamental, sin importar su cargo; sin embargo, trabajadores privados no serán considerados.

Muestra

Se realizarán encuestas a 50 personas que trabajen para el sector público, lo cual es una muestra representativa del sector que se pretende estudiar. Con dicha muestra, se reflejarán las acciones realizadas en torno al cumplimiento de labores de los funcionarios,

Según el periódico La Nación (2013), el Gobierno no sabe con exactitud con cuántos trabajadores cuenta, por lo que la muestra es no probabilística debido a las características de la investigación. Las 50 personas elegidas darán un panorama de la situación que se intenta reflejar.

Tipo de muestreo

No probabilístico por conveniencia, las encuestas se aplicarán a trabajadores únicamente dentro del empleo público, sin importar cuál sea el cargo, los años laborados para una institución, ni a qué entidad pertenezca la persona.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información más importante, se utilizarán encuestas y se harán entrevistas a quienes contesten las encuestas, los datos derivados de estos se utilizarán para corroborar la hipótesis.

Resultados y discusión

A continuación, se presentarán los datos recolectados de las encuestas y las entrevistas realizadas a los funcionarios. En la sección de anexos, se encuentran los gráficos y la encuesta aplicada a los participantes.

En total se contó con 60 participantes, debido a que aunque la muestra pretendía estudiar 50 casos, se cree que los colaboradores extra pueden formar parte del estudio para obtener más información, ya que el muestreo es por conveniencia.

Entre los participantes, se contó con personal docente y administrativo de escuelas; los cuales pertenecen al Ministerio de Educación Pública (MEP), miembros de la Fuerza Pública, empleados de instituciones como el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), Radiográfica Costarricense S.A. (Racsa), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Refinadora Costarricense de Petróleo (Recope), Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), entre otros.

Por motivos de confidencialidad, se referirá a los encuestados por su puesto o labores y nunca por su nombre.

Se presentarán las respuestas tanto de las encuestas como las entrevistas; en este último caso, se tienen las opiniones y los comentarios expresados por los participantes con respecto a las preguntas de la encuesta, en donde se detallan situaciones personales, casos internos en el trabajo y opiniones propias de los implicados en la investigación, en total se formularon diez preguntas para analizar.

En el gráfico 1, se muestran los años laborados en el sector público, tan solo 3 individuos tienen más de 36 años en el campo estudiado, 22 encuestados poseen entre 6 y 15 años, 12 individuos se colocan en las categorías de 1 a 5 años y 16 personas de 16 a 25 años.

El gráfico 2 muestra el puesto en el que se desempeñan las personas dentro de la institución en la que trabajan, del total de participantes, solo uno pertenece a la Junta Directiva de su institución. La mayoría es funcionario sin personal a cargo, eso sí, 15 de ellos son docentes, por lo que cuentan con una posición distinguida entre los que no tienen subordinados, ya que los educadores tienen de 20 y hasta 40 niños a cargo, según las condiciones de cada escuela.

La tercera pregunta hacía referencia a los tipos de controles que tienen los individuos en sus lugares de trabajo, los involucrados podían elegir varias opciones. De las respuestas obtenidas, 47 contestaron que deben marcar al entrar y salir del centro laboral, 48 tienen un límite de tiempo para entregar sus trabajos o informes a su jefe inmediato, 26 tienen una medida de tiempo para dar razón de su

trabajo, y 3 personas no tienen ningún control que delimite ni supervise su avance en las labores que realizan.

En este punto, es importante destacar que, según las entrevistas, las 3 personas que no tienen controles pertenecen al grupo con más de 36 años en el sector público, son los llamados “trabajadores de confianza”, quienes al tener tantos años laborando para una institución se les concede beneficios como no marcar, por ejemplo. Todos empleados de confianza pertenecen a una institución diferente cada uno.

En cuanto a los docentes, estos indicaron que su detalle de labores es supervisado de manera trimestral por el director del centro educativo. Sin embargo, al realizar pruebas y trabajos extraclase, estos deben ser aprobados por comités internos, los cuales están formados por otros docentes, quienes supervisan la labor de sus pares para que el contenido de lo visto en clase esté de acuerdo con las evaluaciones. Dependiendo de la institución hay varios comités según el nivel, pero en algunos casos un mismo grupo de docentes supervisa las evaluaciones de todos los niveles.

Los oficiales de la Fuerza Pública comentaron que los jefes deben dar un resumen ejecutivo de labores anual; o si son trasladados a otra delegación, se debe hacer el informe del tiempo en que se estuvo en una zona.

También señalaron que los policías sin personal a cargo solo deben reportar su entrada y salida, pero que todo lo que ocurra diariamente debe quedar documentado en un libro de actas que cada delegación tiene y sirve para monitorear las acciones que se presenten. Además, debido a que su labor no depende de objetivos específicos, sino de los delitos o anomalías que presente cada zona de influencia, la carga laboral puede cambiar de un día a otro.

Los demás empleados, quienes desempeñan labores de oficina, aunque se ubican en diferentes partes del país y en distintas entidades, concuerdan en que en general su jefe inmediato les solicita un detalle general de su labor mensualmente; sin embargo, este puede ser incluso de forma oral, solo con el fin de preguntar, no para darles más trabajo, ni para tomar medidas positivas o negativas ante las situaciones.

La cuarta pregunta, la cual se refleja en el gráfico 4, solicitó la opinión del público acerca de si considera que los métodos de control interno permiten que se implementen acciones que procuren el mejoramiento en los lugares de trabajo. A esta consulta, 44 contestaron que sí lo consideran importante, estos representan un 73,33% del total; sin embargo, un 26,67% respondió que no creía que los controles fueran una herramienta útil para la mejora continua.

Entre los comentarios que se presentaron, varios concordaron en que el saber si una persona cumple un horario, no significa necesariamente que haga su trabajo de la mejor manera. También hubo críticas respecto a que en ocasiones se tienen medidas de control, pero que no son evaluadas o bien utilizadas, sino que se quedan solo en el papel, y que además no se toman acciones ante situaciones de un desempeño pobre.

De los 44 anuentes a mejorar los controles, 30 representan a los trabajadores que cuentan entre 1 y 15 años de laborar en el sector, y de estos 28 individuos tienen menos de 40 años de edad.

De los 8 jefes de departamento, 6 están de acuerdo en que las labores de su personal en ocasiones ni siquiera están dictadas por ellos, sino por otros departamentos y, por lo tanto, solo funcionan como un agente que supervisa que los proyectos avancen sin ningún límite de tiempo específico, e incluso mencionaron que algunos empleados evaden los sistemas de control por tener amigos en puestos más altos o simplemente por su tipo de trabajo.

Carmona y Barrios (2007) creen que para que el control interno sea efectivo, todos los empleados, pero especialmente los que tienen funciones de supervisión de personal,

deben conocer su papel en el sistema de control interno, así como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Necesita saber cuál es su lugar en el sistema más amplio para reconocer un problema o determinar una causa, así como para desarrollar acciones correctivas. (p. 161)

Los funcionarios sin personal a cargo admiten que aunque sí creen que los controles pueden ser favorables para agilizar procesos en la entidad en la que se desempeñan, estos no se aplican de ninguna manera, muchos mencionaron el caso de las llegadas tardías entre los compañeros, las cuales al parecer no tienen ninguna acción correctiva en caso de que el empleado llegue tarde con frecuencia.

El entrevistado miembro de la Junta Directiva, quien tiene 30 años de laborar en el sector público opinó que “en el Gobierno nunca ha existido una estadística que permita justificar una acción dirigida al personal en relación a los mecanismos de control”; además, cree que a los funcionarios con fallas en sus labores no se les da seguimiento y, por lo tanto, las mismas faltas suceden una y otra vez. Incluso indicó que en ocasiones sus compañeros notan la falta de medidas para mejorar el actuar de un compañero problemático y, por esa razón, los demás empiezan a actuar como él o ella, haciendo del departamento un caos.

Cordovés (2010) menciona en referencia a estas actitudes de los empleados, que “el Control Interno no es un método infalible para garantizar el control, ya que

puede ser vulnerado si existe la colusión, que no es más que el acuerdo o trato entre varias personas para quebrantar lo establecido y beneficiarse”.

En general, los comentarios recibidos concuerdan en que en ocasiones sus jefes son quienes no procuran un avance en el departamento; entonces, los empleados son eficientes solo si tienen un sentido de responsabilidad alto y ganas de trabajar para el bien común, pero piensan que si se controlaran más las labores, el sector podría ser mejor en general, ya que se evitaría volver rehacer el mismo trabajo porque al inicio no se realizó como se debía, por lo que el planeamiento del sector sería más ordenado y realista en relación con las labores de los empleados, lo que se espera de ellos y en cuánto tiempo se quieren resultados.

Entre los que dijeron que no estaban de acuerdo con que los controles internos procuran una mejora, los argumentos fueron que estos solo sirven para medir la cantidad de trabajo y no la calidad de este, también hubo una concordancia en que en el sector público las acciones no son oportunas y entonces se pierde el objetivo de los controles.

De acuerdo con su estudio en el ámbito público, Gracia, Peiró y Mañas (2007) mencionan que “las creencias compartidas, en ocasiones sin que los miembros de la organización que las comparten no sean conscientes de ello, influyen sobre las percepciones individuales y colectivas de los empleados de una organización y también sobre sus estados de ánimo.” Es así como no solo se nota que la población percibe que la labor pública no es la mejor, sino que incluso los propios empleados del sector consideran que se puede mejorar las labores si se mejoran las condiciones para hacer más eficientes los procesos.

El gráfico 5 representa con 35 personas un acierto en que los altos mandos de las instituciones están interesados en desarrollar un mejor Sistema de Control Interno, frente a 25 personas que no lo creen así. Las opiniones en este caso están claramente divididas, ya que los que dicen que sí se nota un interés representan un 58,33% y los que no lo creen así es un 41,67%.

En general la negativa se da por la creencia de que la Gerencia, los directores, e incluso el jefe inmediato no están lo suficientemente capacitados para decidir sobre las labores de los empleados, por lo que en ocasiones no saben con claridad el desempeño de sus subordinados y tampoco procuran conocer lo que hacen, así que los trabajadores no ven el interés en sus jefaturas de mejorar el control.

El problema del conflicto anterior radica en que, por ejemplo, Cordovés (2010) dice que

La fijación de responsabilidad consiste en que toda persona, departamento, etc. tenga fijada documentalmente y conozca la responsabilidad, no solo de sus funciones si no de la relacionada con los medios y recursos que tienen a su cargo, sus atribuciones, facultades y responsabilidades en relación con estos. (p. 17)

Se dijo a los colaboradores que se ubicaran en una casilla que describiera mejor el control que ejercen sobre sus labores en el lugar donde se desempeñan actualmente, una persona respondió que no tiene ningún control en absoluto, 12 consideran que es poca la vigilancia que tienen, 38 creen que las observaciones a su desempeño es la necesaria y 9 individuos dicen que el control al que están sometidos es mucho.

De los que contestaron que tienen mucho control sobre sus labores, 6 están en la franja de 26 a 35 años de laborar para el sector público y los 3 restantes tienen entre 16 y 25 años de laborar ahí. Curiosamente, 9 dicen que los controles son muchos porque cuando empezaron a trabajar para el Gobierno ni siquiera tenían que marcar, sino que eran agentes independientes a quienes se les daba tareas que realizar, pero sin pretender más que eso.

Entre los que creen que tienen la supervisión necesaria para sus labores, la mayoría tiene menos de 20 años de colaborar para el sector público; ellos comentaron que no se ponen en la clasificación de “Poco” porque en ocasiones sí tienen muchas actividades que llevar a cabo, las cuales deben ser revisadas cada cierto tiempo.

La pregunta 7 pretendía saber en qué estarían de acuerdo o no los empleados si se presentara alguna situación propuesta en la encuesta, que se aplicara en su trabajo para evaluar su desempeño.

Aunque todos tienen un jefe inmediato, 35 personas están de acuerdo en reportar sus funciones a este, y aunque existen 25 que se oponen, al preguntarles su posición al ser evaluado por su jefe, hay 54 de acuerdo y 6 que no. Lo anterior resulta contradictorio, ya que parecen ser anuentes a ser evaluados por su superior, pero sin necesidad de dar detalles de su labor a estos.

En cuanto a justificar atrasos, tanto en llegadas tardías como el avance de una tarea adjudicada, 54 individuos creen que sí se debe justificar contra 6 que no lo creen igual.

Se presentó igual cantidad de empleados que creen que se debe penalizar los atrasos injustificados y los que no lo creen correcto, para cada opción se tuvo 30 respuestas. Los empleados están dispuestos a justificar sus atrasos, pero su opinión se divide al tener una consecuencia negativa a sus acciones.

Hay una mayoría representada por 48 trabajadores, que opinan que se deben documentar las tareas que realizan frente a 13 que están en desacuerdo.

De los 60 encuestados, 48 están de acuerdo en colaborar con sus compañeros aunque su trabajo no esté del todo relacionado con sus labores usuales, pero del total solo 20 estarían dispuestos a que sus compañeros evaluaran su desempeño en el trabajo.

Lo anterior puede apoyarse en la afirmación de Laski (2006) quien cree que:

Como suele ocurrir, existe una brecha entre lo que disponen las normas y la realidad. En la mayoría de los países, la legislación existe y los funcionarios o los profesionales la consideran únicamente para dar cumplimiento a sus disposiciones en forma estricta, sin tener en cuenta el espíritu del enfoque ni aplicarlo en forma adecuada. (p. 13)

En el octavo ítem, se pretendía obtener la opinión de los participantes en cuanto a la productividad que notan en el desempeño de los empleados públicos. Del total, 49 empleados consideran que se debería mejorar el control sobre el desempeño de los funcionarios gubernamentales, 4 opinan que no es necesario controlar las labores de los trabajadores y 7 creen que el sistema está bien actualmente, por lo que no cambiarían nada.

Los gráficos 9 y 10 presentan el sentir de los colaboradores en relación con las finalidades del Sistema de Control Interno, en donde se evaluó del 1 al 10 la importancia de los rubros para la mejora en las labores de los empleados.

Laski (2006) comenta en relación con la concepción moderna de control, que “es necesario destacar que la importancia de un eficiente sistema radica en que su principal propósito es detectar, con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos”. Por lo tanto, las sugerencias pretendían dar esa noción de control interno.

La mayoría dio máxima calificación a las propuestas, considerándolas así muy importantes para el mejoramiento en el sector público, las que obtuvieron mayor calificación (10) fueron: identificar a los empleados que no cumplen con sus asignaciones con 46 individuos, e identificar a los empleados que se desempeñan de manera ejemplar con 49 encuestados a favor.

Las otras calificaciones fueron dadas en menor cantidad, 1 o 2 participantes dieron sus puntajes entre los valores de 1 y 7 en su mayoría.

Sin embargo, la idea de premiar a los empleados por su buen trabajo obtuvo 5 calificaciones de 1, y 6 individuos le dieron un puntaje de 5 a la misma propuesta.

Por último, en el gráfico 11 se solicitó el parecer de los encuestados en cuanto a qué consideraban ellos que debía evaluar un sistema que midiera la productividad de los empleados de acuerdo con las opciones sugeridas.

Las opciones con más de 40 participantes a favor fueron las que pretendían evaluar la actitud demostrada por el empleado hacia su trabajo, los objetivos que alcanza, la buena disposición al pedir un esfuerzo extra y la participación activa del funcionario en trabajos que incluyeran a sus compañeros.

La propuesta de menor popularidad fue la referente a que el control debía evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias del trabajador. Lo anterior sugiere que los encuestados no consideran del todo necesario que una persona tenga las capacidades necesarias para desempeñarse en su puesto.

Como aspectos complementarios, recopilando las opiniones de los encuestados, se notó que los que tienen menos años de trabajar para el sector son los más anuentes al cambio en los sistemas de control interno, y son ellos quienes ven más fallas en la forma en la que se desempeñan sus compañeros, superiores y el sistema en general.

Los colaboradores con mayor edad y más años de laborar para el Gobierno manifestaban que sienten que no es necesario tanto control sobre las funciones, ya que eso incluso estresa a los trabajadores tener que entregar un informe en una fecha específica. Usualmente, basan sus opiniones en comparaciones de situaciones pasadas, de cómo era el trabajo cuando estaban empezando en el sector.

En relación con el párrafo anterior, Laski (2006) señala que “el control interno es todavía considerado más como una carga que hay que soportar y sobrellevar, que como un elemento que añade valor a la gestión empresarial”.

Los jefes entrevistados concordaron en que sus subalternos en ocasiones no quieren ser dirigidos, ya que en algunos casos tienen más años de laborar en un departamento y ven la inclusión de un jefe más joven que ellos como una amenaza a su comodidad. De los 8 jefes de departamento, 5 son más jóvenes que las personas que tienen a cargo, y dicen haber notado la falta de apoyo o la antipatía en el departamento.

Entre los funcionarios sin personal a cargo, algunos mencionaban que les molestaba estar académicamente mejor preparados que algunos de sus

compañeros, y que no tuvieran las ganas de trabajar que deberían; esto se vio reflejado principalmente entre los docentes; quienes dicen que, al haber tantos en el gremio, sienten que la vocación por el trabajo ya no es tan importante para el personal más nuevo, sino que solo busca cumplir con un horario para obtener remuneración.

Presentaron opiniones similares a las anteriores, las personas con más años de laborar en la CCSS, en el Inder y en Fuerza Pública. Sin embargo, al consultar al personal más joven, estos dicen querer más supervisión sobre lo que hacen.

Gracia, Peiró y Mañas (2007) anotan en su estudio que “los empleadores públicos deberían conocer cómo los empleados perciben las obligaciones dentro de una relación de empleo, y más importante aún, cómo cabría gestionar dichas obligaciones.” Así no se presentarían los conflictos internos detallados anteriormente en las opiniones reveladas a esta investigación.

Conclusiones

En conclusión, según los resultados obtenidos, no existe una metodología estandarizada en el sector público para controlar a los empleados y sus funciones, e incluso se tienen diversas formas de supervisión en una misma institución.

Los métodos de control interno van desde marcar entrada y salida para corroborar el cumplimiento de horario, hasta la elaboración de informes por periodos, según sea el puesto o el trabajo que desempeña un empleado.

Se vio reflejada en los resultados la contradicción de los trabajadores, ya que en ocasiones contestaron que sí quisieran trabajar en equipo con sus otros compañeros, aunque no sea su campo de labores habituales; pero al proponerles una evaluación proveniente de sus compañeros, no lo creen necesario, lo cual muestra inseguridad o desconfianza de sus pares hacia ellos.

Las opiniones de los empleados con personal a cargo presentan la frustración de estos, por lo poco que tienen para medir las capacidades o incluso de demandar trabajos específicos sobre sus subalternos inmediatos, esto lleva a problemas de retroalimentación en un mismo grupo de compañeros y su jefe.

Ni los jefes confían o conocen las labores de los empleados, ni los subalternos consideran a sus superiores capaces de llevar a cabo las labores que les fueron asignadas.

En cuanto a la calidad del monitoreo y la relación entre los recursos humanos, se nota una clara falta de comunicación entre jefes y empleados, entre departamentos y entre compañeros. En ocasiones, algunos miembros de una misma oficina desconocen las labores que realizan sus compañeros, creando una dependencia de funciones a pocas personas, lo cual probablemente se ve reflejado en el servicio que presta una institución a los ciudadanos de Costa Rica.

Si todos los empleados conocieran las labores de al menos sus compañeros de departamento, las labores podrían seguir su curso, haciendo que se dé un seguimiento aunque un empleado no esté disponible, por las razones que fueren, giras, vacaciones, enfermedad, entre otros.

Las fortalezas de la investigación se notan al determinar las diferencias entre los controles internos de diversas instituciones gubernamentales, mediante la obtención del punto de vista de un funcionario de los mandos más altos, quien además contaba con muchos años de laborar en el sector. Puede no ser la opinión de todos sus semejantes, pero al menos refleja el sentir desde la experiencia personal del profesional en cuestión.

Además, se logró combinar opiniones similares entre los empleados, los cuales aunque no pertenecían a una misma institución, sí creen que el sistema necesita mejorar, y en su mayoría están dispuestos a hacerlo.

El estudio también cuenta con debilidades, la más importante es que la muestra es pequeña si se considera que la cantidad de empleados públicos se calcula en aproximadamente 35000 según el periódico La Nación (2013), pero que según ese mismo medio hay muchos más de los que no se tiene conocimiento.

Lo anterior puede crear una diferencia entre las opiniones descritas en el presente estudio, y no reflejar fielmente el sentir del sector, según lo descrito aquí.

Las implicaciones para la gerencia de proyectos en este campo, específicamente relacionada a la calidad de servicios y el manejo de recursos humanos, son varias. Se necesita intervenir el sector público y tratar a cada parte de acuerdo con sus funciones, como se vio en la investigación, no todas las instituciones se pueden tratar de la misma forma, tampoco a los miembros de un mismo departamento, dependiendo de sus funciones, pero sí se puede desarrollar una metodología que permita ver el avance de los objetivos de cada área, para así procurar el beneficio de los habitantes costarricenses.

Se abre con esta investigación diversos espacios para la investigación en el campo, ya que el sector público es grande, y mejorarlo implica una unión entre disciplinas, pero sobre todo, un esfuerzo en la gerencia de proyecto para conocer y coordinar

las capacidades de los empleados, para lograr que trabajen en armonía y de manera eficiente.

Recomendaciones

Es necesario capacitar a los trabajadores en aspectos relacionados con el trabajo en equipo y a la identificación con la institución a la que pertenecen; si los empleados no se sienten seguros de las personas con las cuales trabajan, el ambiente laboral se puede ver dañado e incluso entorpecido, ya que el desconocer las funciones de otros hace que los objetivos no avancen al depender de una o pocas personas.

Ponce Núñez (2007) sugiere que:

Las tensiones y problemas que generan estos conflictos van más allá de "lo laboral" en sentido restrictivo. Estos problemas tienen especial importancia en las organizaciones, en sus actividades y resultados, así como en el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser de dichas organizaciones. (p. 182)

Debe trabajarse la comunicación entre los jefes con sus empleados, la supervisión de las labores y el conocer qué hace exactamente el departamento al que se pertenece para tener un conocimiento de labores y así poder controlar los movimientos y objetivos que se pretenden alcanzar, así como el avance en las tareas que se le asigna a cada empleado.

Se recomienda inicialmente recurrir a un control sencillo de labores, que reporte información como la entrada y la salida diaria de los empleados, el desglose de funciones semanales, el trabajo por hacer detalladamente, y en caso de que no se logre cumplir con lo planeado, pedir una justificación para determinar en un posterior estudio, las formas de mejorar el sector público, identificando las razones por las que no se trabaja de manera tan eficiente como los costarricenses e incluso los miembros del sector pretenden que funcione.

Referencias

- Botía, M.L., & Orozco, L.H. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 646-662.
- Carmona, M. y Barrios, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 152-171.
- Contraloría General de la República. (2011). *Conceptos básicos sobre control interno*. Costa Rica.
- Cordovés, G. C. (2010). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 11-19.
- Gasparini, L., Arcidiácono, M., Carella, L., Puig, J., Gluzmann, P., & Brassiolo, P. (2015). El empleo público en América Latina. *Trimestre Económico*, 82(4), 749-784.
- Gracia, F., Peiró, J. M., y Mañas, M. A. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418.
- Guillén, A.L. (2014). *Planeación Estratégica en Instituciones del Sector Público de América Latina*. (Spanish). TEC Empresarial, 8(1), 42-49.
- Heifetz, R., Grashow A., Linsky M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-0576-4.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*, (30), 9-24.
- Leitón, P. (2013). *Costa Rica: Estado ignora cuántos empleados tiene*. La Nación. Recuperado de: http://www.nacion.com/economia/finanzas/Costa-Rica-ignora-empleados_0_1379662066.html

- Lima, J.V., & Colmenárez, M. E. (2014). *Gestión de calidad y toma de decisiones en PYMEe's del sector de medios impresos regionales del Estado Lara, Venezuela*. *Compendium*, 17(32), 27-53.
- Ponce Núñez, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Empresa y Humanismo*, 10(1), 181-208.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. (5 Ed.). Pensilvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Rose, K.H. (2014). *Project Quality Management: Why, What and How*. (2 Ed.). Florida, USA: J. Rose Publishing
- Weiss, J. (2014). *HBR Guide to Negotiating*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Anexos

Encuesta

Estimado(a) participante:

La siguiente encuesta se realizará con fines educativos, corresponde a un instrumento que se utilizará para un proyecto estudiantil de Maestría en Gerencia de Proyectos.

Se le solicita proceda a responder las siguientes preguntas. Lea con atención el enunciado de cada una y responda de acuerdo con su experiencia laboral en el sector público.

Sus opiniones serán anónimas, por lo que usted puede responder con entera libertad. Por favor conteste todos los ítems.

Si tiene dudas, por favor escribir al correo electrónico karolvjs@gmail.com para asistirle.

Para acceder a las preguntas presione donde dice "Comenzar la encuesta".

Muchas gracias por su ayuda.

Principio del formulario

1. ¿Cuántos años ha laborado para el sector público?

- 1-5
- 6-15
- 16-25
- 26-35
- 36 o más

2. ¿Cuál es su puesto dentro de la institución?

- Miembro de Junta Directiva
- Jefatura de Departamento
- Funcionario sin personal a cargo

Otro (especifique)

3. ¿Tienen en su lugar de trabajo algún tipo de control sobre sus funciones? Puede marcar varias opciones.

Marcar al entrar y salir

Límite de tiempo para entregar trabajos o informes

Detalle diario, semanal o mensual de su labor. Especifique cuál:

Ninguno de los anteriores

Otro sistema no contemplado entre las opciones

4. ¿Considera usted que la aplicación de los métodos de control de personal permiten la implementación de acciones oportunas que conduzcan al mejoramiento continuo?

Sí

No

¿Por qué?

5. ¿Considera usted que existe interés de los altos mandos por el desarrollo del Sistema de Control Interno?

Sí

No

6. Si tuviera que calificar el control que ejercen actualmente sobre sus labores ¿cuál opción elegiría?

- Nulo
- Poco
- El necesario
- Mucho

7. Conteste con cuáles de las siguientes opciones está de acuerdo y con cuáles no, si se encontrara en alguna de estas situaciones en el trabajo

	De acuerdo	En desacuerdo
Reportar sus funciones a su jefe inmediato para que este sepa cuál es su avance semanalmente.		
Justificar sus atrasos en caso de no avanzar en su labor		
Delimitar el trabajo para que los objetivos se cumplan en un plazo determinado		
Penalizar atrasos injustificados en las labores		
Documentar las tareas de los funcionarios		
Trabajar en conjunto con otros compañeros aunque no sea su área de especialidad		
Ser evaluado por sus compañeros semestralmente en relación a su desempeño		
Ser evaluado por su jefe inmediato semestralmente		

8. En relación con la productividad de los empleados públicos, ¿con qué afirmación está usted más de acuerdo? Elija solo una.

- Trabaja de manera adecuada, no cambiaría nada
- No hay necesidad de controlar las funciones de los trabajadores
- Se debería mejorar el control del desempeño de los empleados

9. Si las finalidades del sistema de control fuera alguna de las siguientes, califique del 1 al 10 el nivel de importancia que tendría para usted las siguientes opciones, dónde 1 es que considera que no es una finalidad relevante y 10 que es muy relevante.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

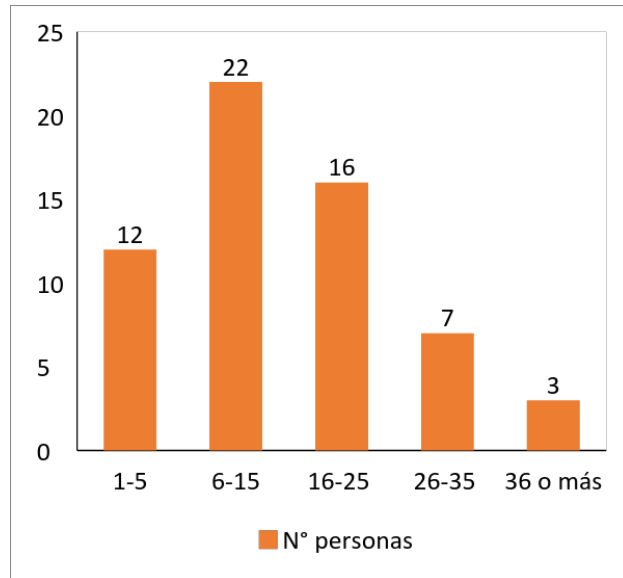
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controlar los incumplimientos y las malas conductas de los empleados										
Detectar carencias organizativas o técnicas en la institución										
Detectar las posibilidades de mejora que tiene cada empleado										
Identificar aquellos empleados que no cumplen con lo que se les asigna										
Identificar a los empleados que realizan un trabajo ejemplar										
Premiar a los empleados que hacen mejor su trabajo										

10. Según su opinión, ¿qué debería de evaluar un sistema que pretendiese medir la productividad de los empleados públicos? Puede elegir varias opciones.

- El tiempo efectivo de trabajo
- La actitud que demuestra el empleado en el trabajo
- La manera como desarrolla las tareas que tiene asignadas
- Los objetivos que alcanza
- Los conocimientos, habilidades y competencias que sabemos que tiene
- La buena disposición al trabajo cuando se le pide esfuerzo extra
- La participación activa del empleado en trabajos con sus compañeros
- Otro (especifique)

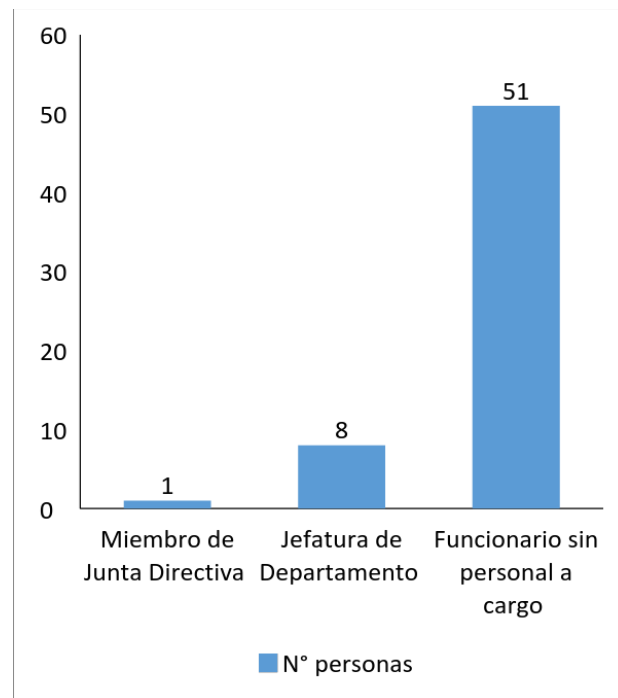
Gráficos

Gráfico 1. Años laborados en el sector público



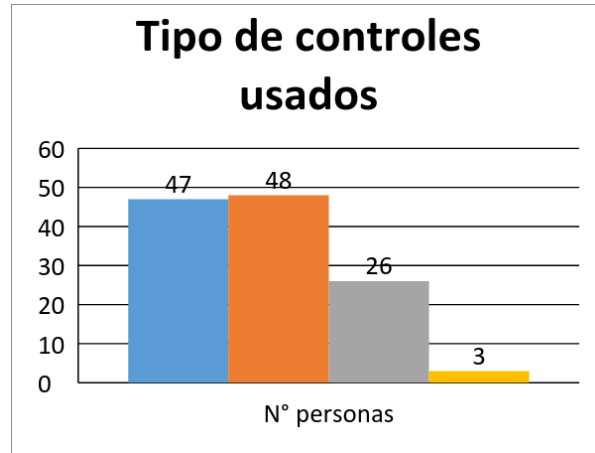
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 2. Puesto desempeñado dentro de la institución a la que pertenece



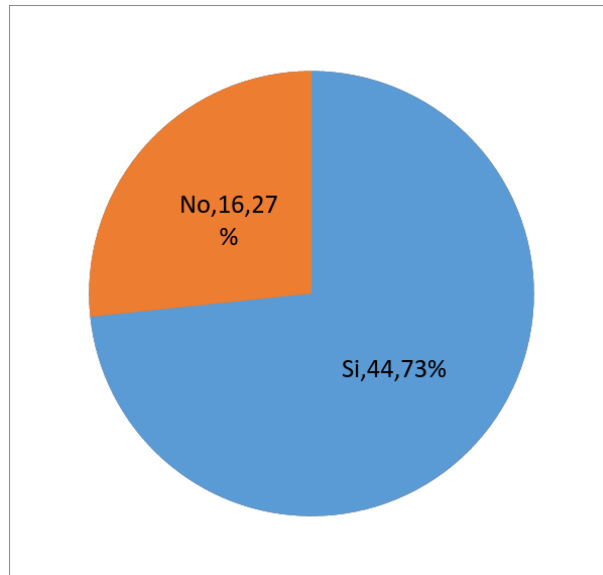
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 3. Tipo de controles usados en trabajo actual



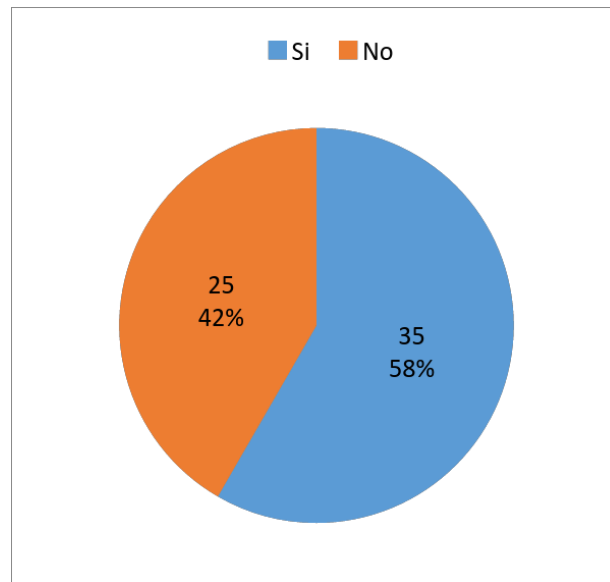
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 4. ¿Considera los métodos de control como herramienta para el mejoramiento?



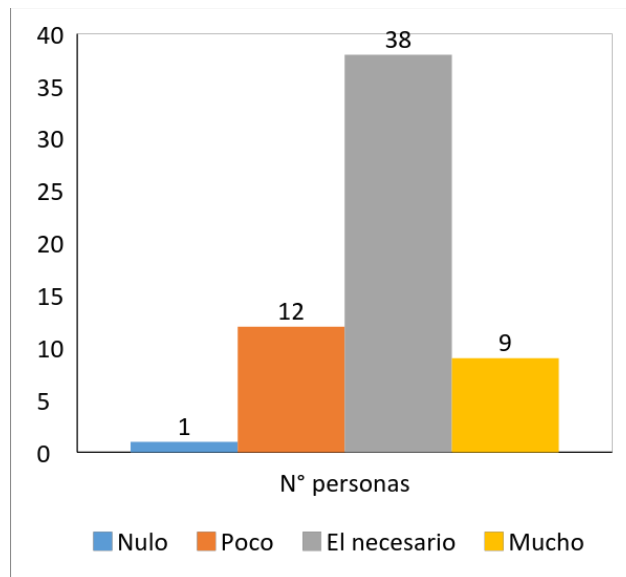
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 5. Interés de los altos mandos por el Sistema de Control Interno



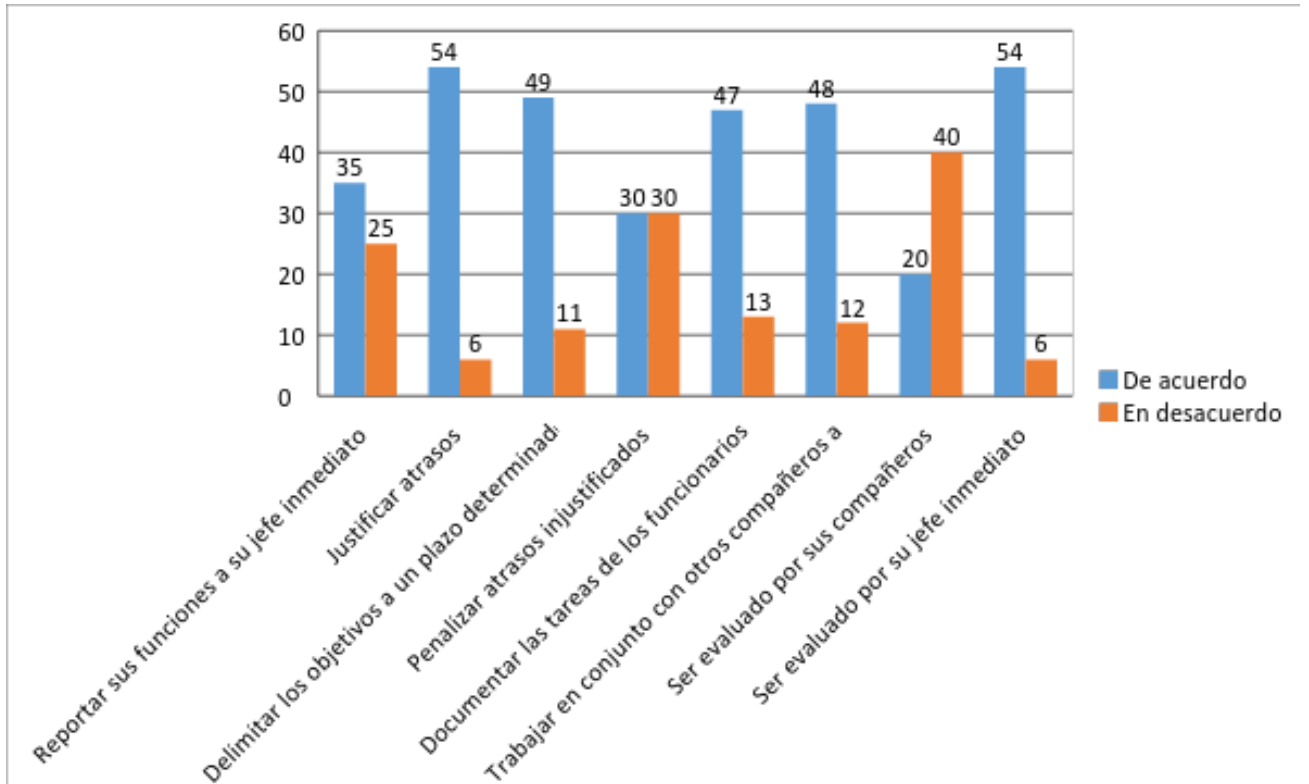
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 6. Visión personal del control actual de las labores



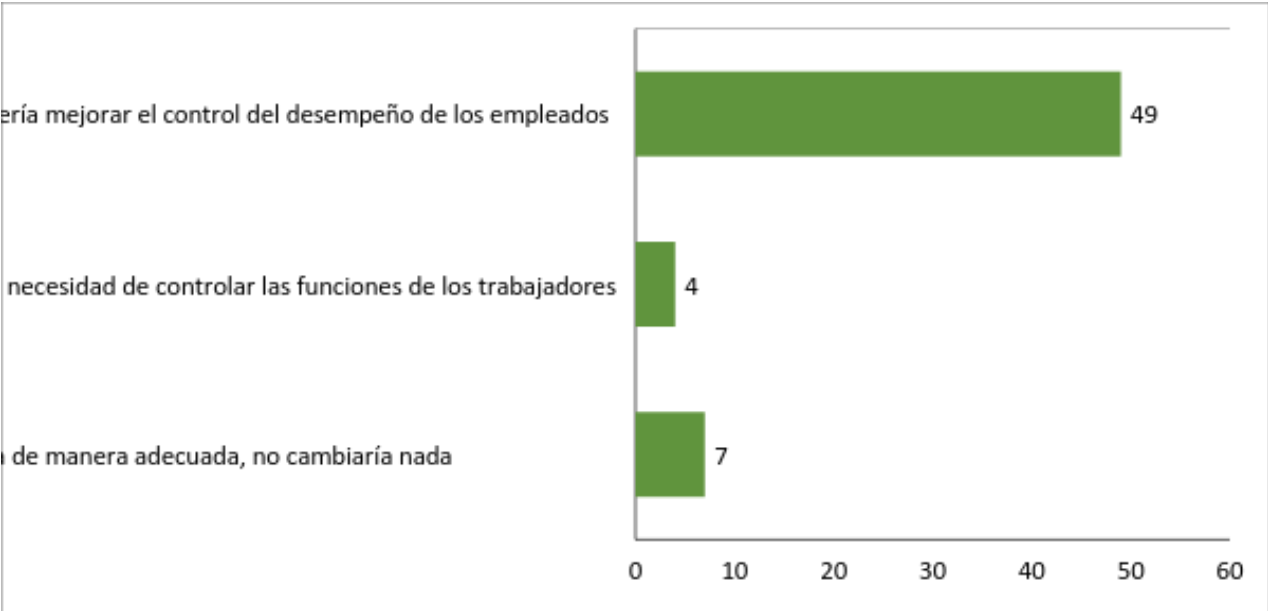
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 7. Situaciones laborales para control interno



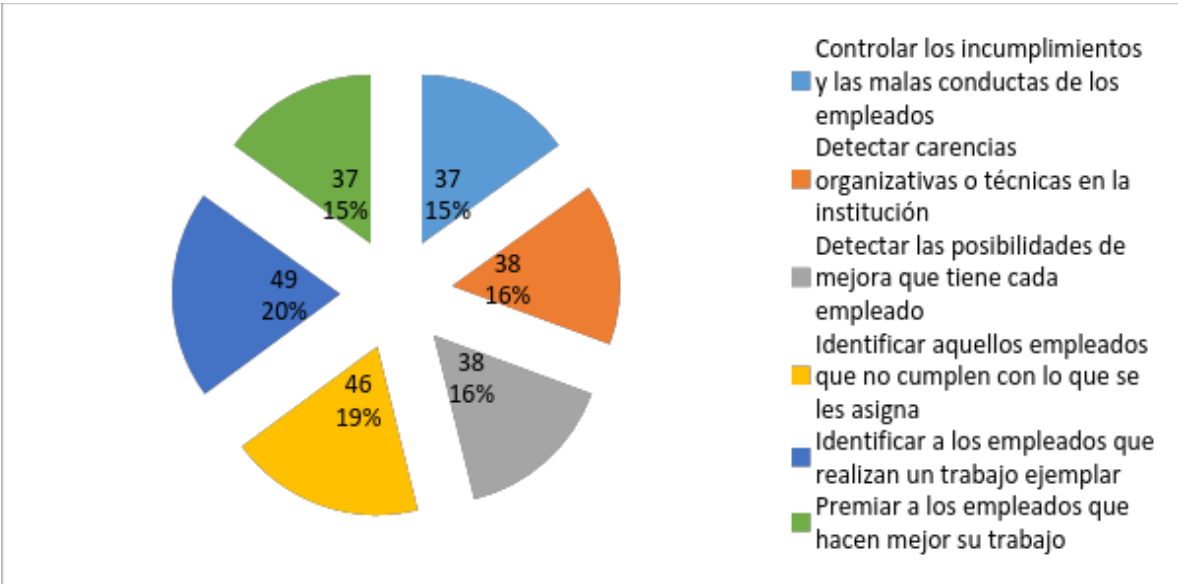
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 8. Opinión sobre la productividad de los empleados públicos



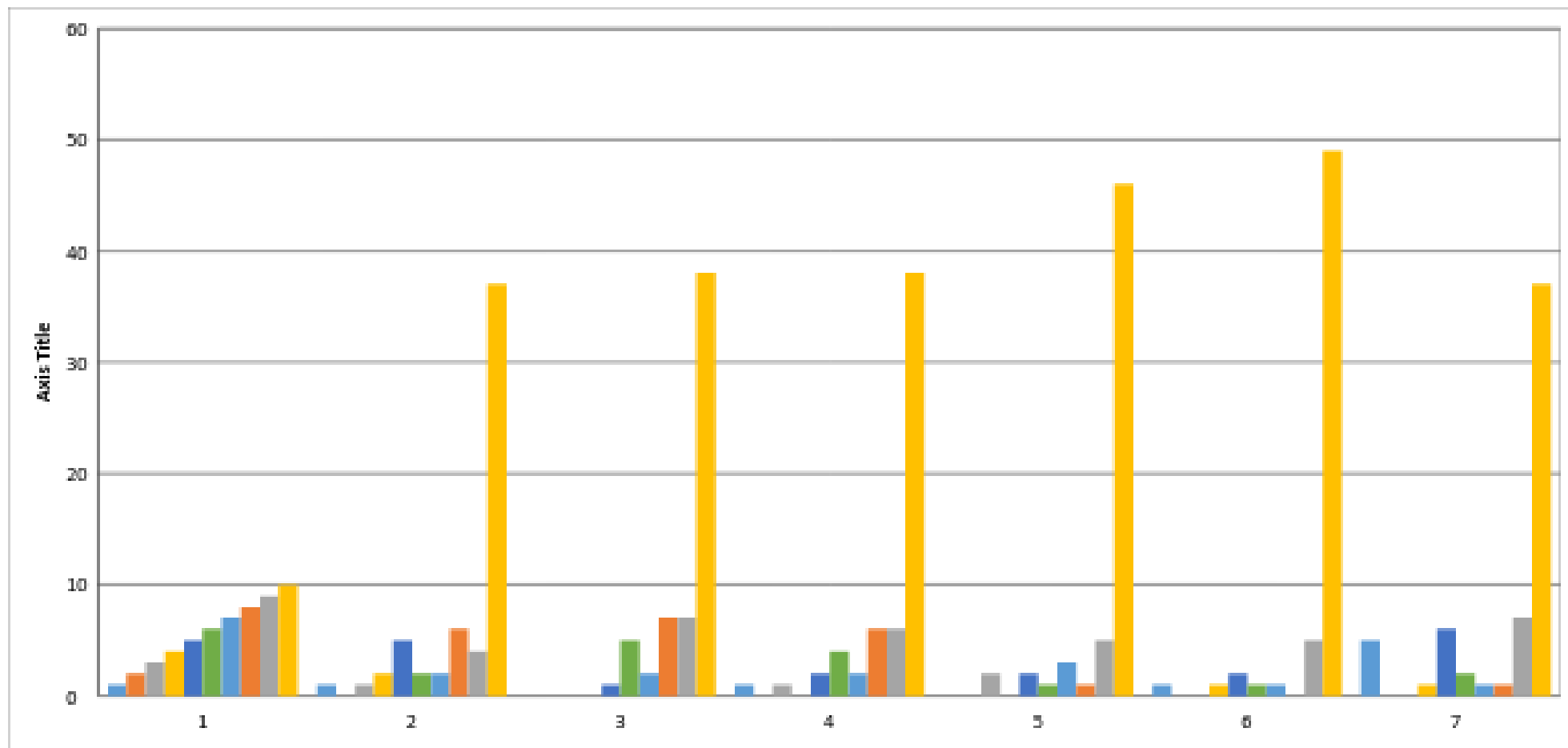
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 9. Finalidades del Sistema de Control Interno



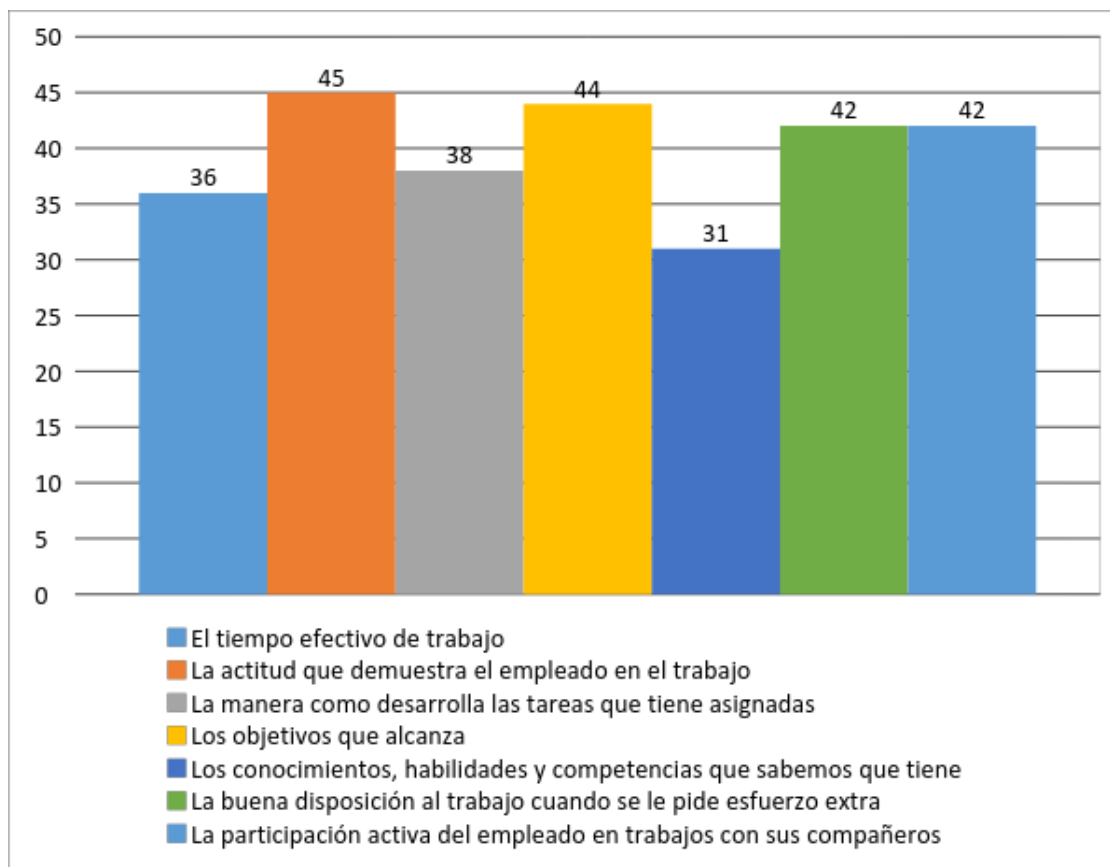
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 10. Detalle calificaciones a finalidades del Sistema de Control Interno



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 11. ¿Qué debería evaluar un sistema que mida la productividad de los empleados?



Fuente. Elaboración propia.