

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE
CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS DEL BANCO DE COSTA RICA
EN LA ZONA COMERCIAL GUADALUPE
DURANTE EL II SEMESTRE, 2017**

Alexandra Rojas Hernández

TUTOR

Róger Coto Mora

I CUATRIMESTRE

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
DECLARACIÓN JURADA	vii
CARTA DE TUTOR.....	viii
CARTA DE LECTOR.....	ix
CARTA DEL FILÓLOGO	x
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTOS	xii
CAPÍTULO I	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes del problema.....	15
1.1.2 Problematización del problema	19
1.1.3 Justificación del problema	21
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3. OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo General	24
1.3.2. Objetivos específicos	26
1.4 ALCANCES Y LÍMITACIONES DEL PROBLEMA.....	28
1.4.1. Alcances.....	28
1.4.2. Limitaciones	30
CAPÍTULO II	31
MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	32
2.1.1 Historia del Banco de Costa Rica.....	32

2.1.2 Proceso de movilidad voluntaria	34
2.2 CONTEXTO TEÓRICO	37
2.2.1 Planes de sucesión	37
2.2.2 Diseño de puestos	40
Modelo humanista	41
Diseño de puestos del Banco de Costa Rica	42
2.2.3 Desarrollo de carreras.....	44
La motivación	46
Teoría de los dos factores de Herzberg	47
Teoría de la expectativa de la motivación	48
2.2.4 Métodos de Capacitación.....	51
Modelo de entrenamiento.....	53
2.3 HIPÓTESIS	55
Hipótesis establecida	55
2.3.1 Variable independiente	56
2.3.2 Variable dependiente	58
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	60
CAPÍTULO III	61
MARCO METODOLÓGICO	61
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.1.1 Finalidad	62
3.1.2 Dimensión temporal	64
3.1.3 Marco	68
3.1.4 Naturaleza.....	70
3.1.5 Carácter	73
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	76
3.2.1 Primera mano	77
3.2.2 Segunda mano.....	78
3.2.3 Tercera mano.....	81
3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO.....	82
3.3.1 Población	82

3.3.2 Muestra	83
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN ...	86
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	89
3.5.1 Definición conceptual, operacional e instrumental	89
Definición conceptual	89
Definición operacional	90
Definición instrumental.....	93
CAPÍTULO IV	95
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	95
DATOS PERSONALES.....	98
DATOS DE CONTENIDO	109
CAPÍTULO V	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1 CONCLUSIONES	138
5.2 RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	146
GLOSARIO.....	150
ANEXOS	152
2. RESPONSABILIDADES POR PROCESOS.....	159
3. CONTACTOS.....	159
6. ESPECIFICACIONES Y CONDICIONES.....	160
7. COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS), EXPERIENCIA REQUERIDA:	161
9. COMPETENCIAS PERSONALES	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 10 tendencias según su importancia determinadas por los gerentes entrevistados en 130 países por Deloitte University Press.....	20
Figura 2. Composición de la Gerencia Comercial de Guadalupe	28
Figura 3. Proceso de sucesión para zonas comerciales del Banco de Costa Rica	39
Figura 4. Organigrama de las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica en la zona de Guadalupe.	45
Figura 5. Organigrama de la Gerencia Comercial de Guadalupe	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	98
Gráfico 2. Edad	99
Gráfico 3. Nivel de Estudio	101
Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?	103
Gráfico 5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	105
Gráfico 6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto?	107
Gráfico 7. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?	109
Gráfico 8. ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?	111
Gráfico 9. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?	113
Gráfico 10. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?	115
Gráfico 11. ¿Qué entiende por capacitación?	118
Gráfico 12. ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?	120
Gráfico 13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?	122
Gráfico 14. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá por desarrollar las habilidades y las destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?	124
Gráfico 15. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?	126
Gráfico 16. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves que deben tener un plan de sucesión en las oficinas comerciales?	127
Gráfico 17. ¿Conoce alguna herramienta a su disposición para valorar sus posibles alternativas de sucesión y desarrollo de carrera?	129
Gráfico 18. ¿Sabe usted cuál es el significado de la motivación?	131
Gráfico 19. ¿Considera usted que si existieran planes de sucesión en las oficinas comerciales en las cuáles pudiera participarse, incrementaría la motivación del empleado?	132
Gráfico 20. ¿Considera usted que actualmente existen procesos de capacitación para sucesiones que fomenten la motivación del empleado en las oficinas comerciales?	134
Gráfico 21. ¿Le gustaría tener la posibilidad de participar en su oficina en capacitaciones para planes de sucesión y desarrollo de carrera?	136

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Alexandra Rojas Hernández, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1525-0330 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Los procesos de desarrollo de carrera y planes de sucesión y su influencia en la motivación de los empleados del Banco de Costa Rica en la zona comercial Guadalupe durante el II semestre 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 17 días del mes de Febrero del año dos mil dieciocho.


Firma del estudiante

Cédula: 115250330

CARTA DE TUTOR

f

San José, 20 de Febrero de 2018

CARTA DEL TUTOR

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Empresas
con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Maria Alexandra Rojas Hernández cédula de identidad número 1-1525-0330, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Los procesos de desarrollo de carrera y planes de sucesión y su influencia en la motivación de los empleados del Banco de Costa Rica en la zona comercial Guadalupe durante el II semestre 2017, el cual ha elaborado optar por el grado académico de bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLER DEL MARCO TEÓRICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Roger Coto Mora
Cédula de identidad N° 1-1017-0421
Carné Colegio Profesional N° 022151

CARTA DE LECTOR

26 de marzo del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorenre
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Alexandra Rojas Hernández cedula 1-1525-0330 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL BANCO DE COSTA RICA EN LA ZONA COMERCIAL GUADALUPE DURANTE EL II SEMESTRE 2017...”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte



Licda. Jessica Mayers Marín
Ced 9-0106-0748

CARTA DEL FILÓLOGO

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 7 de abril del 2018.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado (a) al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TESINA)** para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS** denominado **LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL BANCO DE COSTA RICA EN LA ZONA COMERCIAL GUADALUPE DURANTE EL II SEMESTRE, 2017**, de la estudiante **ALEXANDRA ROJAS HERNÁNDEZ**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe, atentamente,


Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
2-279-320
solymsa@racsa.co.cr

DEDICATORIA

A mis padres con mucho cariño, amor y orgullo. A ellos, les debo todo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecerles, principalmente, a mis padres, sin ellos no hubiera logrado alcanzar mis metas y cumplir con mis sueños. Les dedico el éxito de mi tesina a ellos, por el esfuerzo y la esperanza que siempre han depositado en mí.

A mis amigos, quienes siempre me alientan a dar lo mejor de mí.

A Dios, por darme el valor y la sabiduría para salir siempre adelante.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración de recursos humanos tiene dentro de sus objetivos principales crear oportunidades de desarrollo profesional, pues actualmente los miembros de cualquier organización buscan un constante crecimiento y seguridad en su ámbito laboral. Para las empresas es vital mantener una competitividad entre sus colaboradores y que, además, cuenten con las habilidades y los conocimientos requeridos para diferenciar a la empresa. Dadas las grandes ventajas que implica la capacitación del personal, se recomienda hacer una inversión en este proceso, tomando en cuenta y preparando al funcionario con la idea de que la inversión debe ser retribuida con un buen rendimiento laboral y mejor productividad. “La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.” (Chiavenato, 2013, p.68).

El Banco de Costa Rica es una institución que se dedica a la intermediación financiera, los principales receptores de clientes son las oficinas comerciales a lo largo del país que cuentan con cajeros y plataformistas que son la imagen de la institución y velan por el buen funcionamiento de la operatividad del banco, además de velar, porque el cliente posea un acceso fácil y eficiente a los sistemas y servicios que requieren. Siendo esta la fuerza laboral más grande del Banco de Costa Rica y su motor, es primordial que se nutran con conocimientos y sean preparados para avanzar en su carrera bancaria y en algún momento aspirar a formar parte de equipos directivos.

1.1.1 Antecedentes del problema

La sucesión de puestos y el desarrollo de carreras son herramientas estratégicas de gran importancia, pues permite estar en una continua selección, capacitación y mantenimiento de posibles líderes dentro de la entidad.

La identificación del problema principal de la investigación nace de la observación del proceso de movilidad al cual se acogieron muchos de los funcionarios del Banco de Costa Rica, durante el estudio se analizará la afectación en el personal de las oficinas pertenecientes a la zona comercial de Guadalupe.

Dicha movilidad provoca que muchos de los empleados más capacitados y con mayor experiencia opten por aceptar las condiciones para su retiro, dejando a muchas de las oficinas comerciales con un personal muy joven y con falta de capacitación y preparación para asumir puestos fundamentales para la continuidad del negocio.

“Como parte de la administración del recurso humano, este es un proceso que comienza con el reclutamiento del personal y continua con la selección del mismo, estos conceptos serán desarrollados a continuación; sin embargo antes es importante explicar el significado del análisis y diseño de puestos, pues estos forman una base fundamental para los ya mencionados reclutamiento y selección.” (Cascante, Castro y Saborío 2014, p. 129).

La problemática de los planes de sucesión y desarrollo de carrera en las empresas ha tenido un gran impacto en los últimos años, dado que en las décadas anteriores se utilizaban las tomas de decisiones basadas en la confianza y la relaciones entre los jefes y los funcionarios; hoy en día, se apela a la capacitación

del conglomerado y la igualdad de oportunidades, y se insiste en la necesidad de crear procesos acordes con la funcionabilidad de las empresas y sus objetivos. En Costa Rica, son muchas las empresas que cuentan con esta problemática.

Algunos materiales fueron brindados al inicio de operaciones de la Oficina de Costa Rica, como el de inducción al personal y el de entrenamiento, pero con el paso del tiempo han perdido validez y ahora se desarrollan en la Oficina de Costa Rica. Conviene mencionar que la Oficina Corporativa realiza una encuesta de salida de personal que por cualquier motivo deja de la laborar con la organización.

(Cascante *et al.*, 2014, p.131).

Así mismo, a nivel internacional se han efectuado estudios sobre la urgencia de crear sistemas óptimos para administrar el capital humano y, a la vez, crear compromiso y motivación entre sus participantes. Según la tesis realizada en la Universidad de Granada por Porfirio Tamayo expone lo siguiente:

La satisfacción está en función de lo que el empleado percibe del trabajo en relación con sus valores. Por ejemplo, una organización puede estar operando bajo la política de incremento del salario con base en el trabajador, política que puede ser importante para el empleado. Sin embargo, si este no es capaz de observar esa política en acción, probablemente como resultado, entre otras causas, del excesivo secreto del manejo administrativo de cómo se otorga el incremento del salario, podría sentirse laboralmente insatisfecho. De forma similar, un empleado puede considerar importante la variedad de la tarea, pero si no la percibe, a pesar

de que el administrador haya establecido un plan de rotación de puestos, no se sentirá satisfecho con su trabajo. Así, la satisfacción laboral no está en función directa de la percepción del administrador; más bien, depende de la percepción del trabajador con base en sus valores de la política formal de la organización. (Tamayo, 2013, p.37).

Actualmente, el nivel de motivación de los empleados de cualquier empresa en general, no radica en la compensación monetaria exclusivamente, se ha podido identificar que uno de los factores motivacionales más efectivos es el sentido de pertenencia que nace cuando al funcionario se le toma en cuenta; es decir, cuando la empresa decide invertir en el desarrollo de las carreras de sus colaboradores y especializarlos en áreas en las cuales posean las actitudes necesarias.

Son muchos los ámbitos que hay que cubrir al tocar el tema de los planes de sucesión y las estrategias para desarrollar carreras, ya que ambas variables están muy relacionadas con términos como la cultura organizacional, competencias y capacitación, todos estos fundamentos se amalgaman de manera que se consolide una estructura eficiente y justa. Carmelo Molina Tejada (2014) desarrolló ampliamente el tema de la cultura organizacional empresarial y expone que aspectos como la experiencia y el conocimiento son facultades que se mantienen en bajo perfil por la desconfianza que existe entre los funcionarios para mantener su puesto de trabajo, es decir, monopolizarlo.

Es así como dos términos se confunden, pues la rivalidad no es lo mismo que la sana competencia por los puestos vacantes o a los cuales se aspira alcanzar, este paradigma es el más complejo de modificar en el pensamiento del colaborador.

Otro de los puntos claves por tratar durante la investigación y que forman parte del problema central es la política de calidad. Un plan de sucesión requiere que en el transcurso de la preparación del prospecto exista una ideología de calidad total, tanto en el sistema empleado para la formación como también que sea una cultura adoptada para cualquier persona que pretenda suplir un puesto.

1.1.2 Problematización del problema

La investigación que desea formularse viene a complementar las herramientas existentes en el Departamento de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica enfocadas en las zonas comerciales para el desarrollo de carreras y la creación de programa de sucesión. Esto porque que la organización vela para que se dé una continuidad en los puestos de las oficinas comerciales; por lo tanto, es necesaria una herramienta estratégica que apoye la toma de decisiones relacionada con los puestos claves, traslados de mandos y trasmisión de conocimientos, además al contar con un plan estructurado de esta naturaleza.

La determinación de este problema nace de la observación del proceso de movilidad que transcurrió desde finales del 2016 y más formalmente en los primeros meses del 2017, generando en las oficinas comerciales la sustitución de los puestos con funcionarios nuevos y jóvenes.

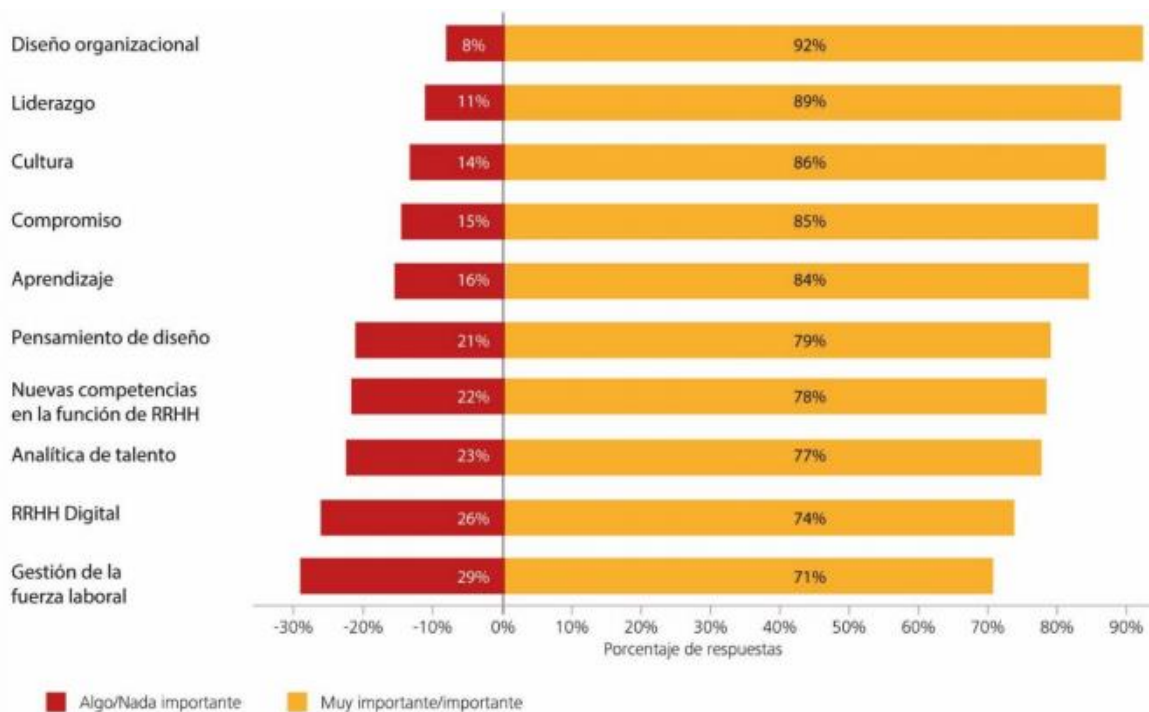
Se formula entonces la interrogante, ¿qué procesos existen en la institución para determinar cómo sustituir los cargos en las oficinas comerciales más determinantes, ejemplo gerente de tienda o tesoreros?

Diseñar un plan de sucesión no significa que la persona que ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo ni que, por designar un posible sucesor, la compañía asume un compromiso con el designado como posible sucesor. No existe promesa de que ocupará el puesto; esto sucedería solo si se dieran ciertas circunstancias.

A través de los Planes de sucesión solo se desea prever eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta

las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa –por ejemplo, la docencia–, o cualquier otra circunstancia. (Alles, 2013, p.120).

Como se menciona en la cita anterior, realizar un plan de sucesión es sinónimo de prever ciertas circunstancias que pueden afectar el negocio, y además fomentar la participación de las personas en un proceso de aprendizaje continuo.



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 1. Las 10 tendencias según su importancia determinadas por los gerentes entrevistados en 130 países por Deloitte University Press.

1.1.3 Justificación del problema

Como parte de la investigación del problema y de establecer su importancia la justificación se segmenta en dos partes:

Primero, en la utilidad de la investigación, es decir, en su conveniencia. Al identificar puntos de mejora en los cuales las oportunidades de crecimiento laboral sean una realidad palpable para los miembros de las diversas oficinas comerciales en la zona de Guadalupe, permitirá un mejor ordenamiento, además de crear un sistema más moderno según las tendencias actuales de la administración del capital humano, en las que el factor de capacitación juega un rol sumamente importante.

Basado en el estudio que realizó la empresa de consultorías Deloitte sobre las tendencias que poseen mayor impacto a partir del 2016 en el área de Recursos Humanos y su organización. Se logra determinar:

El tema de este año, “La nueva organización: un diseño diferente”, refleja un hallazgo importante: luego de tres años de esfuerzos para fortalecer el compromiso, la retención, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se refleja en que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La “nueva organización”, como la llamamos, se construye en torno a equipos altamente empoderados, impulsados por un nuevo modelo de administración y dirigidos por una generación de líderes más jóvenes, globales y diversos. (Deloitte University Press, 2016, p.1).

La segunda justificación relacionada al tema es sobre las implicaciones prácticas que se asumen al realizar la investigación, al ser una problemática considerablemente reciente en el ámbito, servirá para mejorar la preparación de la Gerencia de Capital Humano del Banco de Costa Rica, en caso de que el proceso de movilidad llegara a repetirse, la gerencia cuente con los lineamientos de contingencia para que la estructura de las oficinas comerciales no sea afectada por dichos cambios, y sean personas de la misma oficina, quienes puedan asumir los puestos que poseen una necesidad de sustitución.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los procesos de desarrollo de carrera y planes de sucesión y su influencia en la motivación de los empleados del Banco de Costa Rica en la zona comercial de Guadalupe durante el II semestre 2017?

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos de una investigación son definidos por Hernández, Fernández & Batista (2014) "Son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo."(p.37).

1.3.1 Objetivo General

Para entender con exactitud a que se refiere un objetivo general podemos citar a Fidias G. Arias quien resume el concepto a una frase muy clara: "Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Este puede descomponerse, al menos, en dos objetivos específicos." (Arias, 2012, p.45).

Es decir, al efectuar una investigación de este tipo la meta es alcanzar un resultado con el cual se satisface la interrogante principal y lograr llegar a una conclusión, por eso, el objetivo general engloba el principal interés en el tema.

- ✓ **Evaluar los procesos de desarrollo de carreras y planes de sucesión y su influencia en la motivación de los empleados del Banco de Costa Rica en la zona comercial de Guadalupe durante el II semestre 2017.**

Es importante saber para qué sirve definir un objetivo que sea realista y alcanzable tal como lo indica Bernal (2016) "Así, los objetivos son los propósitos del estudio, expresan, el fin que pretende alcanzarse; por lo tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientara a lograr estos objetivos." (p.97).

Su función principal es guiar al investigador, en este caso el objetivo general apunta el inicio de la investigación que es el proceso de análisis de los planes de desarrollo.

Otro aspecto importante es la manera correcta en la cual debe formularse un objetivo general. “Puesto que todo objetivo implica la acción que desea lograrse, es importante tener en cuenta de que al redactar los objetivos de la investigación deben utilizarse verbos en infinitivo.

No es necesario escribir preámbulos en el momento de redactar los objetivos; incluso, recomienda expresarse directamente el objetivo.” (Bernal, 2016, p.97).

Siempre se recomienda revisar la Taxonomía de Bloom como un punto de referencia para no cometer errores en la formulación del objetivo central.

1.3.2. Objetivos específicos

Para definir los objetivos específicos se puede citar a Bernal (2016) “Se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general.” (p.99).

En resumen, los objetivos específicos explican el cómo lograr el objetivo principal de la investigación, establece las pautas en un orden lógico para que sirvan de guía a lo largo del estudio.

Existen muchas explicaciones de la función y la importancia de los objetivos específicos, para detallarlo de una manera clara Álvarez *et al.*, (2015) “La integración de los objetivos específicos es coincidente con el objetivo general y por tanto a los resultados esperados de la investigación. Conviene anotar que son los objetivos específicos los que se investigan y no el objetivo general, ya que este se logra como resultado.” (p.17).

- 1. Valorar los cuadros de reemplazo¹ que posee el Banco de Costa Rica para el área comercial que garanticen la continuidad del negocio de manera eficaz.**
- 2. Evaluar si el proceso de desarrollo de carreras es congruente con el perfil del puesto que se indica en el manual del puesto del Banco de Costa Rica para el área comercial.**

¹ Se refiere a una presentación que permite visualizar las posibles sucesiones dentro de la empresa; pueden presentarse en forma de organigrama o diagramas.

- 3. Valuar las capacitaciones que existen para los puestos de mayor relevancia en el área comercial, de manera que se integre la participación y preparación de los colaboradores generando, a su vez, un impacto motivacional.**

Como se observa, es importante establecer los objetivos específicos de manera correcta pues su confección impacta el resultado final del estudio y asegura que sean claros para el lector.

“Cada objetivo específico debe ocupar un párrafo aparte, el cual, opcionalmente, puede estar introducido por un número de orden (1, 2, 3,...), por una letra (a), b), c)...), o con partituras ilativas (En primer lugar..., En segundo lugar..., Por último,...).” (Álvarez *et al.*, 2015, p. 45).

1.4 ALCANCES Y LÍMITACIONES DEL PROBLEMA

1.4.1. Alcances

La investigación se realizará en las oficinas comerciales de la zona de Guadalupe la cual está conformada por las oficinas, las cuales son:



Figura 2. Composición de la Gerencia Comercial de Guadalupe

Cada oficina cuenta con un gerente de tienda que en promedio tiene a su cargo alrededor de 12 a 18 personas que desempeñan puestos de cajas, plataforma, tesorería, análisis de crédito y promotores de clientes. La zona como tal cuenta con un gerente de zona que coordina el buen funcionamiento de las oficinas.

Los datos que se analizarán provienen de los procesos de sucesiones que se efectuaron en el segundo semestre del 2017, momento en el cual el proceso de acogerse a la movilidad de la convención colectiva tuvo un mayor impacto en las

oficinas comerciales y se dio un gran incremento de las renunciaciones en el Banco de Costa Rica.

Al realizar los estudios pertinentes y lograr identificar los factores sujetos a mejoras o cambios que proporcionen una preparación adecuada del conglomerado, se beneficiarán los empleados cuya mayor participación y motivación para salir de una zona de confort es uno de los retos principales del estudio. Así mismo, de manera indirecta el cliente que se presente a las oficinas recibirá una atención más especializada y de mejor calidad.

1.4.2. Limitaciones

La principal limitante podría describirse como la dificultad de trasladarse a las oficinas en la misma zona para realizar entrevistas y encuestas en el momento de profundizar el estudio, por lo tanto la coordinación de las visitas debe ser bien planificada de manera que todos los funcionarios se encuentren el día que deban ser encuestados o entrevistados.

Otra limitante es el acceso a todos los documentos necesarios para la investigación por parte de la entidad, ya que se requiere una supervisión y revisión de los documentos para poder ser tomados en cuenta y utilizados en la valoración de los procesos, por lo cual deben ser solicitados con anticipación y coordinación con el departamento de capital humano.

Así mismo, al ser parte de la organización una limitante es el tiempo que se puede emplearse para la observación y realización de las encuestas, pues requiere de permisos especiales autorizados por el gerente de tienda para la visita a las 8 diferentes oficinas que se incluyen en la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Historia del Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica es una de las instituciones de intermediación bancaria con mayor trascendencia en el país, se fundó el 20 de abril de 1877 y tras 140 años de brindando sus servicios ha adquirido la consolidación y el reconocimiento como una de las instituciones más estables en el país.

Fue constituido bajo el nombre de Banco La Unión hasta el año 1890 cuando optó por el nombre actual. En 1877, miembros de la plutocracia criolla, crean la sociedad anónima “Banco de la Unión”, el cual inicio operaciones como liquidador del Banco Nacional, creado en 1867 por el Dr. Castro Madriz

Es decir, el Banco La Unión nace para ser una nueva propuesta bancaria que fuera competitiva con las instituciones que se habían establecido en la época, y cuyos servicios se enfocaban en la colocación de créditos a personas con necesidad de construir casa o establecer un negocio, realizaba cobranzas y recepción de depósitos por medio de la libreta de cuentas.

Uno de los principales logros del Banco de Costa Rica que le permitió constituir su solidez, fue establecerse como el primer administrador de rentas públicas gracias al contrato Soto-Ortuño en 1896.

En el año 1948 durante la celebración de la Junta Fundadora de la Segunda República, se decretó que la banca fuera nacionalizada y dentro de este proceso formó parte el Banco de Costa Rica, hasta la fecha. Se definió como una entidad autónoma, según el artículo 189 de la Constitución Política de la República de

Costa Rica. Y, en 1884, mediante el Contrato Soto-Ortuño (Bernardo Soto, Ministro de Hacienda y Gaspar Ortuño, Administrador del Banco) que le dio el privilegio de la emisión en forma exclusiva, dio el paso definitivo para su consolidación, medida que no afectó grandemente al Anglo, pues la emisión no era su giro principal. En 1890, cambió su nombre por el actual Banco de Costa Rica.

Actualmente, la institución se encuentra en un proceso de modernización e innovación en sus servicios y procesos, sigue figurando entre las entidades bancarias con mayor solvencia financiera.

Misión

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerles a sus clientes un conglomerado financiero público y seguro, de excelencia e innovación en todos sus servicios.

Visión

Ser la opción financiera preferida por ofrecer a sus clientes productos y servicios con estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia, que promueven el desarrollo del país.

2.1.2 Proceso de movilidad voluntaria

En agosto 2016 por un análisis a la escala salarial de los empleados con mayor antigüedad pues tenían una modalidad de “base más pluses”, que significa que poseen mayores beneficios que la escala salarial nominal de los empleados que ingresaron después del año 2006. El proceso de análisis realizado por la Administración Superior pretendía homologar los salarios, acogiéndose a la IV Convención Colectiva y reconociéndole a los trabajadores los años laborados y dejándoles la decisión como un traslado voluntario.

Dicho traslado presentaba tres opciones para los colaboradores que poseían ese tipo de remuneración, según el III transitorio de la IV convención colectiva: **Opción A:** Consiste en darle la opción al empleado de permanecer en el banco bajo el esquema de salario nominal. En este caso, gozará de una indemnización de la diferencia entre el salario actual y el nuevo, multiplicado por la cantidad de años laborados o fracción de 6 meses.

En este caso a la persona trabajadora se le indemnizará el perjuicio causado, sea la disminución mensual en su salario actual respecto al salario nominal que corresponda al mismo puesto que ocupa, diferencia que será multiplicada por el número de años de servicio continuo en el Banco que tenga la persona trabajadora o fracción de seis meses o más. (Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social [MTSS], 2016, p.2).

Opción B: Las facilidades que plantea esta opción es la posibilidad de renunciar y posteriormente realizar una nueva contratación. El Banco de Costa Rica brindará

una indemnización a razón de un mes por año laborado, o bien, fracción de seis meses sin límites de años, a quienes decidan terminar la relación laboral.

En este caso y ante la terminación de la relación laboral, la persona trabajadora tendrá derecho al pago de los demás extremos laborales que le corresponden al momento de la finalización de su contrato de trabajo, a saber: vacaciones proporcionales, salario escolar proporcional, aguinaldo proporcional, etc.

También, tendrá derecho, si ingresó a laborar al Banco antes del 18 de febrero del 2000- a que se le entregue la suma total que se encuentre en su cuenta individualizada del Fondo de Jubilaciones que es administrada por BCR Pensiones. (MTSS, 2016, p.2)

Es necesario destacar que el empleado decidirá si desea renovar el contrato pasados los seis meses, acogiéndose al contrato de salario nominal con 44 horas semanales y 15 días de vacaciones, además deberán reintegrar el monto de la cesantía.

Opción C: Por último el trabajador puede optar por permanecer en el esquema salarial base más pluses si así lo desea, sin acogerse a la movilidad voluntaria.

La persona trabajadora remunerada bajo el esquema de salario base más pluses que no tenga interés alguno en acogerse a cualquiera de las anteriores dos opciones, mantendrá durante su relación laboral, de manera incólume, todas las condiciones que actualmente disfruta, y en consecuencia conservará plenamente su estabilidad y no tendrá variación alguna en sus condiciones laborales actuales ni afectación laboral alguna. (MTSS, 2016, p. 2).

Es por esta homologación de la Convención Colectiva que a partir del 2016; y con mayor intensificación en el 2017, muchos de los empleados que se regían con un esquema laboral con beneficios, decidieron optar por la primera o la segunda opción, si bien muchos de los colaboradores que decidieron terminar la relación laboral tomaron la decisión de no retomar un nuevo contrato con el Banco.

Es de este proceso que nace la preocupación sobre los puestos que eran ocupados por funcionarios de experiencia y alto conocimiento, y que sufren un cambio radical al ser ocupados por personas con poca preparación para asumir nuevas tareas y responsabilidades, adicional a la falta de personal que provoca la rotación del personal.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Planes de sucesión

La relación que existe entre la continuidad del negocio y los planes de sucesión es indiscutible, por tal motivo es indispensable que una empresa consolidada como el Banco de Costa Rica presta especial atención en las oficinas comerciales para determinar que este tipo de procesos procuren la excelencia en la atención al cliente.

Nace así la interrogante: ¿En qué consiste un plan de sucesión?; Alles (2013) lo define como:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que, eventualmente, ocupará. (p.120).

Como menciona la asesora Martha es necesario definir los puestos claves que son requeridos de manera prioritaria dentro de una organización, siendo el caso de las oficinas comerciales, los puestos de mayor impacto serían la gerencia de tienda, la tesorería y los promotores de crédito, porque efectúan tareas especializadas y requeridas para la normalidad del negocio.

La importancia de los planes de sucesión no solo radica en asegurar una continuidad, sino en desarrollar una estrategia prevista para circunstancias no esperadas y que faciliten la toma de decisiones.

A través de los *Planes de sucesión* solo desea preverse eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o para dedicarse a otra cosa... (Alles, 2013, p.120)

Los objetivos y metas de la organización rigen a todas las áreas de la misma, sin embargo, el departamento de RH debe con mayor ahínco, asegurarse de la selección de empleados con capacidades aptas para ejercer un puesto de relevancia y que defienda los intereses de la institución, ya que es un objetivo fundamental dentro de la administración del capital humano.

El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas— que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.(Chiavenato, 2013, p. 104).

El departamento de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica define su proceso de sucesión para las zonas comerciales como un proceso coordinado con

los encargados de las oficinas respectivamente. El proceso se resume en varios pasos:



Figura 3. Proceso de sucesión para zonas comerciales del Banco de Costa Rica

Es comprensible que para el departamento de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica sea muy complejo conocer las capacidades y las competencias de cada uno de los seis mil empleados que conforman a la institución, es por esta razón que su proceso se base en cubrir el puesto básico de toda oficina comercial que es cajas, y que el gerente de tienda según su manejo de personal y tomando en cuenta las cualidades que requiere cada puesto, decida cuál de los empleados con mayor experiencia subirá de puesto temporalmente para eliminar la necesidad de sucesión.

Lo que esta investigación quiere destacar es que existe una necesidad de una herramienta más formal que facilite la toma de estas decisiones de los gerentes de tienda.

2.2.2 Diseño de puestos

La formación de un plan de sucesión debe entenderse como un programa organizacional que es necesario en cualquier institución, por tal motivo debe ser un proceso abierto y claro, es decir, las partes interesadas deben saber cuáles son las condiciones con las que se va a manejar la estructura, cuáles serán las tareas y responsabilidades adheridas al puesto que será asumido, y el tipo de competencias que son requeridas en el mismo.

Al diseñar un plan de sucesión, se requiere que exista un diseño de puesto acertado, es decir, que contemple todos los requisitos necesarios para el buen desempeño de la vacante.

Un puesto definido de manera estrecha no presenta retos, ninguna oportunidad de crecimiento y ningún sentido de logro. En consecuencia, los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Por otra parte, el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.324).

De tal manera, que uno de los principales pasos es revisar el manual de puestos de la organización, determinar puntos de mejora y realizar una modernización de las necesidades de la empresa, basándose en los objetivos actuales.

Al diseñar puestos, se toman en cuenta los requisitos de la empresa. Pero, también, deben considerarse otros factores para obtener beneficios máximos, incluyen diferencias individuales, la tecnología involucrada, los

costos asociados con la reestructuración de los puestos, la estructura de la organización y el clima interno. (Koontz et al., 2012, p.325).

Este énfasis también se recalca en diversas investigaciones sobre el estudio de los manuales del puesto, según Garbanzo: “El diseño del puesto, que surge del análisis del puesto, se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción de los/as empleados/as en el trabajo.” (Análisis de puestos de la empresa Promaderas, S.A. San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana, 2014, p. 22. ProQuest ebrary.)

Modelo humanista

Dentro del análisis y revisión de los diseños de puestos de las zonas comerciales del Banco uno de los enfoques que se desea rescatar es el modelo humanista que se orienta en las relaciones humanas, más allá del modelo tradicional, esta práctica se enfoca en temas más a la vanguardia como el liderazgo, la motivación, la expectativa de crecimiento laboral y deja de lado el paradigma de los incentivos económicos y la asignación de puestos por antigüedad laboral.

Según Chiavenato (2013), este proceso incluye muchas reformas al modelo científico:

La escuela de las relaciones humanas ignora por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio

fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento de grupo, el organigrama por el sociograma. (p.176).

Cabe destacar que aunque este enfoque no modifica el diseño del puesto clásico, le da una nueva perspectiva al patrón y toma en cuenta las capacidades y aspiraciones de sus colaboradores.

El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. (Chiavenato, 2013, p.177).

A pesar de poseer muchas críticas en un inicio, el modelo humanista actualmente permite un equilibrio entre el cumplimiento de las obligaciones demandadas por el puesto, y un favorecimiento y apertura al desarrollo del funcionario dentro de la estructura organizacional.

Diseño de puestos del Banco de Costa Rica

Al determinar la necesidad de los planes de sucesión fue necesario revisar el manual de puestos del departamento de Recursos Humanos del Banco de Costa Rica; el cuál define los perfiles del puesto en una serie de competencias y conocimientos requeridos para cada puesto dentro de las oficinas comerciales.

La estructura del organigrama está basada en puestos que, a su vez, tienen designadas categorías que permiten delimitar los puestos que son accesibles para

cada uno de los empleados para realizar una sucesión. Es importante mencionar que este factor puede ser un pro y un contra.

Si bien la delimitación de las categorías permite establecer un orden lógico que le permite al departamento de Recursos Humanos tomar decisiones basadas en la experiencia y los conocimientos de los empleados, puede implicar también una desventaja de este esquema debido a la compensación salarial, puesto que la política es un poco rígida con la brecha que puede existir de una categoría a otra y que, por lo tanto, implica un mayor gasto en los salarios para la administración del BCR.

Es decir, suponiendo que un cajero que posee la categoría salarial más baja del organigrama posee los conocimientos gracias a las capacitaciones y tiene las aptitudes y requerimientos necesarios para asumir temporalmente el puesto de gerente de tienda (rango más alto del organigrama), probablemente esta persona no podrá ser considerada, por la brecha salarial entre los puestos, por ende, este tipo de organización requiere una mayor flexibilidad y un punto de acuerdo con respecto a la compensación salarial para que ambas partes sean beneficiadas.

A pesar de las observaciones que posteriormente se brindarán como recomendaciones, es destacable que los perfiles de los puestos son definidos, claros y congruentes con las necesidades del puesto.

Los manuales de puestos se adjuntan en los anexos para la observación y conocimiento de los lectores.

2.2.3 Desarrollo de carreras

Como se ha mencionado anteriormente la necesidad de crear planes de sucesión en la estructura de las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica, va de la mano con la creación de programas de desarrollo de carrera. Para definir el término Alles (2013) afirma:

En las organizaciones, aun sin contar con programas específicos, se designan personas en reemplazo de otras bajo el término genérico de *promociones*, entendiéndose por promoción el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de los diferentes programas organizacionales descritos en esta obra, o bien, por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta. (p.38).

Crear este tipo de programas de desarrollo además de estar enlazados con las sucesiones, requiere de un proceso de entrenamiento y capacitación adecuada. “Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocuparán.” (Alles, 2013, p. 38).

Al analizar el tipo de organigrama básico que existe en las oficinas comerciales de la zona de Guadalupe puede definirse que existen al menos tres puestos que necesariamente deben tener un reemplazo.

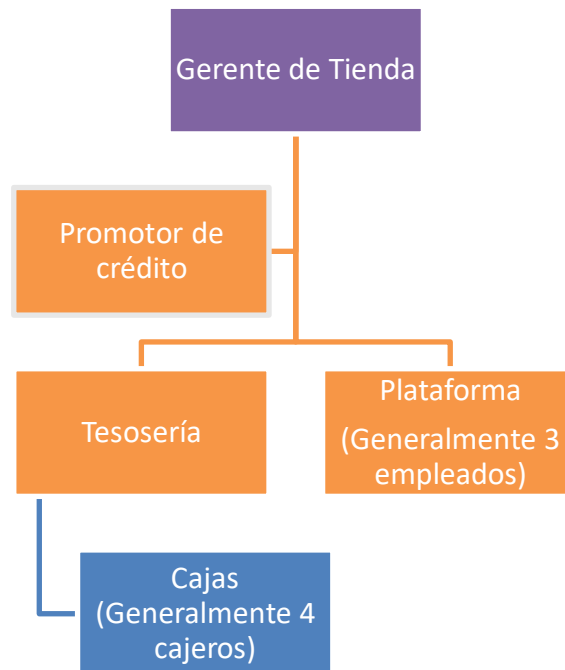


Figura 4. Organigrama de las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica en la zona de Guadalupe.

Según se observa en la imagen los puestos de gerencia de tienda, promotor de crédito y tesorería debe contar con un plan de contingencia en caso de requerir una sucesión, de esta forma, los miembros de la plataforma y de cajas deberán definir qué tipo de carrera desean desarrollar dentro de la institución.

La definición de diferentes tipos de carrera señala a los colaboradores un camino por seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo hacia la dirección de la organización o bien, según corresponda, señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento por medio de la profundización de sus puestos de trabajo. (Alles, 2013, p.40).

Es decir, el empleado puede especializarse en un puesto, un cajero por ejemplo puede aspirar a la tesorería, este proceso le demandará competir con

quien también posea la misma pretensión, y además deberá emplear el tiempo en un aprendizaje adecuado del pues, es decir, especializarse.

La motivación

Este factor influye altamente en el proceso que se está investigando, una de las mayores problemáticas que existen cuando se realiza un plan de desarrollo y de sucesiones es que los empleados no se sienten motivados a participar en el mismo.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz et al, 2012, p.415).

Otra perspectiva es la descrita por Robbins y Coulter (2014):

“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.” (p.341)

La motivación debe ser una de las variables que se tomen en cuenta y se cuantifiquen en datos reales, para poder determinar si los funcionarios de las ochos oficinas se sienten motivados con respecto a los programas de desarrollo actualmente disponibles, y cuál es su perspectiva sobre nuevas capacitaciones y posibilidades de atender un puesto en caso de que sea necesario.

Para este proceso es importante tomar en cuenta enfoques o teorías sobre cómo se puede procurar la motivación en los empleados, es bueno no solo enfocarse en una teoría, sino que; es requerido estudiar diversos enfoques y ajustar el proceso a los objetivos de la empresa.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Frederick Herzberg las necesidades establecidas por Maslow podían clasificarse como insatisfactores y satisfactores. Define los insatisfactores como factores, cuya existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción, pero, sin su existencia generarían insatisfacción, es decir, su existencia es necesaria para generar motivación, dentro de los insatisfactores se incluye la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, o la estabilidad laboral. Por otro lado, los satisfactores son motivadores relacionados con contenido del trabajo, y engloba factores como el logro, el reconocimiento, trabajos retadores y crecimiento laboral.

En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el status, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo. En el segundo grupo Herzberg lista ciertos

satisfactorios, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. (Koontz et al., 2012, p.419)

Parte de esta teoría también es explicada por Robbins et al (2014):

Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otra parte, cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. (p.343).

De tal manera que es vital que el empleado sepa expresar cuales son los indicadores con los que describiría el puesto actual y el puesto al que desea aspirar, para poder determinar su nivel de motivación.

Teoría de la expectativa de la motivación

Este enfoque trata de explicar no solo cómo motivar a los empleados, sino que se centra en el hecho de que las personas pueden motivarse si creen en la meta por la cual están laborando, es decir, enfocar al conglomerado en los objetivos principales del Banco, de manera tal que sientan que su propósito es importante y afecta positivamente a la institución.

En detalle, la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que

dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como: Fuerza = valor \times expectativa. (Koontz et al., 2012, p. 422).

Uno de los factores determinantes en esta teoría es la expectativa, pues genera que el empleado se auto motive a cumplir una meta fijada con el fin de obtener un reconocimiento, el cual no es necesariamente un incentivo salarial, la idea de apelar a este tipo de enfoque es que la motivación nazca de una idea de lograr objetivos y sentirse identificado con el propósito de la institución.

Según Robbins et al., 2014, define los factores que tienen un papel primordial en su aplicación:

1. La expectativa, o el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.
2. Los medios, o el vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.
3. La valencia, o el atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueden lograrse en el trabajo. La valencia considera las metas y las necesidades del individuo. (p. 351)

Esta teoría es considerada una de las más acertadas cuando se trata de identificar los factores motivacionales de los empleados, es fácil de entender y fácil

de explicar y brinda de un espacio donde es posible comunicar las perspectiva.

“La teoría de motivación de Víctor H. Vroom" se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir.” (Chiavenato, 2013, p. 47).

2.2.4 Métodos de Capacitación

Al identificar las necesidades que existen dentro de la estructura sobre la implementación de los planes de sucesión y desarrollo de carrera y de ejecutar procesos que midan y mejoren la motivación, el siguiente paso es analizar los canales de capacitación existentes para determinar su eficacia.

La capacitación es uno de los métodos básicos dentro de toda organización; desde el puesto más sencillo, al más complejo requiere de un proceso de aprendizaje y preparación, de manera que se asegure la excelencia en el desempeño de cada uno de los puestos del organigrama institucional. “La capacitación y el aprendizaje continuo —en el sentido más noble del aprendizaje organizacional (learning organization) — recibirán cada vez más recursos como estrategia para enfrentarse al desafío del cambio.” (Chiavenato, 2013, p. 75).

Aunque las empresas deben estar en un proceso continuo de aprendizaje, es requerido que se identifiquen las áreas a las cuales priorizar este proceso, por la movilidad voluntaria reciente en el Banco, el área de las zonas comerciales deben ser una de las principales elegidas para mejorar las capacitaciones.

“El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo.”(Mondy, 2013, p 221).

Existen algunos factores que facilitan la implementación de nuevos procesos de la capacitación. Es importante recordar la importancia que tiene el apoyo de la alta gerencia para gestionar correctamente este tipo de programas con la idea de que sean confiables y los empleados que sean sometidos al aprendizaje sientan la seguridad y la seriedad del mismo.

Los avances tecnológicos permiten que una capacitación pueda ser brindada por los medios electrónicos, como video conferencias o cursos virtuales, sin embargo; al tratarse de puestos de más especialización y toma de decisiones se recomienda el proceso de capacitación en el puesto de trabajo, en el cuál un experto brindará sus conocimientos y experiencia a la persona que está siendo entrenada. Según Mondy (2013):

La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro de que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. (p. 201).

Hay que entender que las capacitaciones son un proceso que no puede obviarse, por los cambios constantes que existen en los modelos de administración y la inserción de nuevas tecnologías, se convierte en una prioridad capacitar a los empleados para asumir tareas de un alto nivel.

Las tecnologías avanzadas incrementan la necesidad de capacitación y formación de los empleados, porque estos requieren habilidades de un nivel

más alto y más competencias para dominar sus tareas. Por ejemplo, los cajeros automáticos les quitaron la mayor parte de las tareas de rutina (depósitos y retiros) a los cajeros bancarios y les dejaron las tareas más complejas que requieren habilidades de un nivel más alto. (Daft, 2012, p.283).

Modelo de entrenamiento

Al referirse a modelos de entrenamiento es necesario mencionar que según Lilia Aumada Carmona, 2013, en su investigación sobre la capacitación y su impacto en el servicio al cliente cita lo siguiente sobre el modelo del constructivismo:

El constructivismo es un modelo propuesto por Piaget, el cual se preocupa por la construcción del conocimiento y, por lo tanto, del aprendizaje. Este modelo trata de abarcar de manera integral el aprendizaje, es decir, no solo se preocupa por el desarrollo de las capacidades cognitivas, sino que debe comprender también el desarrollo global de la persona. (p. 41).

Este modelo toma dos conceptos que son el aprendizaje profundo y el aprendizaje superficial, en el primer tipo existe la intención de aprender y relacionar el conocimiento con lo que ya sabe por su experiencia. El enfoque superficial tiene como prioridad cumplir con un requisito, por ejemplo, pasar un examen, la persona no reflexiona sobre el tema que se le expone y, por lo tanto, no queda en su memoria a largo plazo.

Para conseguir el aprendizaje profundo se toman en cuenta ciertas variables como el conocimiento de quien expone la capacitación, su actitud y cómo transmite su mensaje, la principal meta es comprometer al participante con el objetivo en común de la organización.

2.3 HIPÓTESIS

La hipótesis consiste en un supuesto sobre la investigación realizada, es decir, se hace una conjetura sobre un resultado esperado al intervenir dos o más variables en una situación específica.

Según Hernández et al (2014) "...se define como una explicación tentativa sobre el fenómeno que se estudia y se establece como una propuesta o afirmación."(p.104)

Otra perspectiva de lo que es una hipótesis la brinda Bernal (2016):

De las definiciones anteriores puede concluirse que una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis. Ahora, es importante tener claro de que al aceptar una hipótesis como cierta no puede concluirse respecto de la veracidad de los resultados obtenidos, sino que solo se aporta evidencia en su favor. (p. 136)

Como se indica, una hipótesis no siempre es cierta, para poder confirmarla, se debe realizar un proceso en el cual las variables implicadas puedan ser verificables y medibles, para dar un resultado final.

Hipótesis establecida

A mayores posibilidades de planes de sucesión, mayor la motivación de los empleados.

Para la investigación se determinó una hipótesis de trabajo de tipo correlacional, la cual Hernández et al (2014) define como: “Las hipótesis correlacionales no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo.” (p.108).

2.3.1 Variable independiente

La variable independiente se define como “Se denomina *variable independiente* a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” en una relación entre variables.” (Bernal, 2016, p. 139).

Para la investigación se establece que la variable independiente son los **planes de sucesión** que a su vez incluyen programas de desarrollo de carreras, es decir, los planes de sucesión son la problemática estudiada y, además, la causa de la hipótesis.

Según Alles (2013) un plan de sucesión se define como:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.²

² En esta investigación en adelante se utilizará la definición de planes de sucesión según Martha Alles en su libro *Construyendo un talento*.

Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán. (p.39).

En varias investigaciones sobre el tema se ha determinado que el propósito de este factor es indispensable en todas las organizaciones, con mayor razón en una entidad bancaria como el Banco de Costa Rica, ya que; provee de un plan en caso de contingencias y prepara intelectualmente al conglomerado.

Un plan de sucesión no sólo permite la continuidad de la empresa, también asegura que se mantenga la efectividad en su desempeño. El plan de sucesión debe estar diseñado para facilitar la transición de cargos y responsabilidades a través del tiempo; pero también para desarrollar el capital humano de la empresa de manera estratégica. (People and Change Consultores, 2013, p.6).

De igual forma, el análisis de los programas de desarrollo de carrera está altamente relacionado y se toman como una sola variable, el idear planes de sucesión conlleva un desarrollo de carrera profesional.

La carrera a seguir manifiesta un desarrollo profesional gradual con cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial, el cual se concentra en la planeación de la carrera futura de quienes tienen potencial para ocupar cargos más elevados en la organización. (Cascante et al., 2014, p.72).

2.3.2 Variable dependiente

“Se conoce como *variable dependiente* al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente.” (Bernal, 2016, p. 139).

Se identifica la variable dependiente como la **motivación**, es decir, que se supone que la motivación puede ser la causa positiva si se emplea correctamente un plan de sucesión.

La motivación se define como:

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.³ Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz et al., 2012, p.415)

Una parte importante del tema es su ciclo y Chiavenato lo menciona en su libro (2013):

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una *necesidad*, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su

³ En la presente investigación en adelante se utilizará la definición de motivación según Harold Koontz et al en su libro *Administración: una perspectiva global y empresarial*.

necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. (p. 42).

Se espera que gracias a este ciclo, al acoplar los planes de desarrollo, exista una respuesta positiva a formar parte de ellos, y que los empleados puedan sentirse estimados y tomados en cuenta.

Muchas de las investigaciones que se realizan, recalcan la importancia de la motivación, pero sobretodo de cómo lograr motivar al empleado; uno de los estudios en el país realizado por Altamirano, Bonilla, Fonseca León . (2015): “Ahora bien, la motivación en el campo laboral puede presentarse de dos formas, en primer lugar buscando y llevando a cabo las labores que le permiten a las personas satisfacer sus necesidades, o bien, hacerlas sentir que pueden lograr sus metas.” (p. 59).

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se puede definir al proceso de operacionalización de las hipótesis como un método por el cual las variables se manifiestan en indicadores para poder medirlos con diversas herramientas y posteriormente analizar los resultados. Bernal (2016) explica este proceso de forma concisa como “Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.” (p. 141).

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>A mayores posibilidades de planes de sucesión</p>	<p>Planes de sucesión: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.</p>	<p>Plan de sucesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Puestos claves -Competencias requeridas -Continuidad de negocio
<p>mayor la motivación de los empleados.</p>	<p>Motivación: La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.</p>	<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto -Percepción -Prácticas relacionadas

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

La finalidad de una investigación puede canalizarse como básica o aplicada dependiendo del fin que se espera del estudio.

La investigación aplicada es explicada según Barrantes (2014) "...su finalidad es la solución de problemas más prácticos para transformar las condiciones de un hecho que preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico." (p.64). Es conocida también como investigación de tipo práctico o empírico.

Así mismo, se define la investigación del tipo básica, que según Barrantes (2014) "...es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico, específico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de ciencia." (p. 64).

Es también conocido como enfoque puro, teórico o dogmático.

Para el presente estudio se toma como base la investigación de tipo aplicada, debido a que se analiza un problema específico que consiste en la necesidad de planes de sucesión y desarrollo de carrera en las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica, y se aplican investigaciones sobre el tema que se hayan realizado en los últimos años, además de tomar como apoyo las teorías que ya existen sobre temas de capacitación, motivación y diseño de programas de desarrollo.

El mayor interés es identificar las consecuencias prácticas que tendría aplicar programas de capacitación para prever circunstancias en las cuales se pueda

establecer una sucesión de puestos, y determinar cómo impactan en la motivación de los empleados, por lo tanto, se espera una respuesta que ya ha sido estudiada y teorizada por expertos y se realizan las herramientas de capacitación con base en procedimientos ya establecidos y comprobados como efectivos.

3.1.2 Dimensión temporal

En todas las metodologías se mencionan dos tipos claros de alcance temporal, en los cuales una investigación se puede clasificar según sus características y también dependiendo del interés o finalidad que el autor desee. A saber, se divide en dimensión transversal, y dimensión longitudinal.

Para definir la dimensión longitudinal Barrantes (2014) presenta una definición concisa del tema, “los estudios longitudinales o diacrónicos son investigaciones que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles, edades.” (p. 64). Esto implica que un estudio del tipo longitudinal requiere varios años de observación, experimentación y análisis de resultados para lograr demostrar la o las hipótesis expuestas.

Según se explica también existen varios tipos de dimensión transversal que según Hernández et al (2014) son “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p. 154).

Así mismo esta definición de dimensiones tiene varias clasificaciones en las cuales se puede encasillar una investigación científica, motivo por el cual es necesario conocer la naturaleza del mismo y determinar qué características se ajustan al resultado deseado; una investigación transversal puede ser: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Dependiendo del tipo de investigación que se lleve a cabo, es importante determinar en qué espacio temporal se analiza una problemática o fenómenos, Hernández et al (2014) lo define de la siguiente manera:

Diseños transversales exploratorios: El propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños. (p. 155).

Como se menciona en el mismo título, este tipo de diseño permite explorar e indagar problemas con poca mención o que dentro de su ámbito nunca han sido tratados, es por esa razón que la obtención de antecedentes es casi nula, por lo cual el investigador deberá indagar a la posible población para determinar el problema de la investigación.

Hernández et al (2014) también define claramente en qué se diferencia un diseño correlacional-causal:

Diseños transversales correlacionales-causales: Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se

fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales. (p. 157).

Para finalizar, existe un tipo más de diseño que se concentra en la descripción de los eventos en los que influyen las variables que se están estudiando y forman parte del problema de investigación, permite tomar en cuenta las opiniones, experiencias y conceptos de la población involucrada en el estudio, Hernández et al (2014) se refiere a este tema:

Diseños transversales descriptivos: Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). (p. 155)

Como se explica en la definición; la dimensión transversal descriptiva permite que exista un análisis de una situación en un momento dado, por ejemplo, encuestar a los empleados del Banco de Costa Rica y determinar su opinión o descripción sobre la falta de un plan de sucesión dentro de las oficinas comerciales y su percepción sobre la implementación de uno.

Al obtener los puntos de vista de los encuestados se obtienen resultados meramente descriptivos, por esta razón la presente investigación posee un diseño transversal descriptivo pues cumple con la mayoría de sus características, a pesar de que una investigación no puede definirse al cien por ciento en una clasificación debido a que puede entremezclarse y manejar características del diseño exploratorio o correlacional, pero en menor cantidad.

3.1.3 Marco

Este aspecto se refiere a la dimensión sobre la cual se analizara un fenómeno o sobre la cual se desea plantear un determinado resultado. Es decir, define la extensión de una investigación debido a que puede tratarse de una población muy pequeña, de tamaño medio, o una población sumamente extensa que refiere mucha planificación, es por eso que se habla de marcos micro, macro o mega.

Cuando se hace referencia a una investigación de tipo mega, se considera que la extensión de la misma requiere de mucho tiempo de análisis, observación y planificación, según González Vallejo (2017) se define como:

Cuando, entonces, se pretende estudiar un gran espacio o temática, se dice que la investigación tiene un marco mega; a saber, una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicos y para ello se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (p. 26).

También existe el marco macro, el cual permite estudiar un fragmento de la población mega, es decir, tomar una muestra manejable de la población que sea representativa al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos. Le permite al investigador tener un mayor control del desarrollo del estudio. “Las teorías a nivel macro explican grandes entidades como las instituciones sociales,

los sistemas culturales o las sociedades enteras.” (Annet, Sáenz y Gonzalo, 2012, p. 61).

Por último, se menciona el marco micro, el cual se refiere a un espacio de investigación bastante limitado o específico, donde los resultados obtenidos pueden ser muy congruentes y representativos debido a que la población tiende a ser muy pequeño. González Vallejo (2017) afirma “...el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación. “ (p. 26).

La investigación presente se considera con un marco macro, debido a que cada oficina analizada se percibe como un universo micro y el resultado final se analizará con la totalidad de los resultados de las 8 oficinas, por lo tanto su clasificación es macro. No se considera mega puesto que esta clasificación incluiría a todas las oficinas del país del Banco de Costa Rica.

La magnitud de la investigación permite que se obtengan resultados más precisos y que se realice una mayor profundización del tema, lo cual brinda conclusiones más confiables y permite determinar si la herramienta utilizada es adecuada para tratar la problemática que se observa, ya que se observará, encuestará y entrevistará cada oficina comercial individualmente para dar una conclusión global.

3.1.4 Naturaleza

La naturaleza del trabajo permite delimitar los métodos y los resultados que se esperan alcanzar por medio de enfoques, que facilitan la interpretación de los hechos que aprueban o niegan la hipótesis esperada, dichos enfoques se dividen en cuantitativas, cualitativas o mixtas.

El enfoque cuantitativo requiere el uso de instrumentos adecuados y congruentes, porque los datos recolectados deben ser muy precisos y deben ser interpretados estadísticamente. Hernández et al, (2014) desarrolla este tema ampliamente:

El **enfoque cuantitativo** (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no pueden “brincarse” o eludirse pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 5).

Hernández et al, (2014), también, menciona el enfoque cualitativo como una opción para los investigadores que deseen desarrollar un estudio sin considerar la parte cuantitativa, aunque el enfoque cualitativo no incluye la obtención de

conclusiones numéricas o estadísticas, es el enfoque que permite tomar en cuenta las apreciaciones de las personas involucradas en un problema estudiado, y determinar conclusiones respectivas.

Como se explica en el capítulo 1, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El **enfoque cualitativo** se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista... (Hernández et al, 2014, p. 358).

El enfoque cualitativo permitirá analizar las entrevistas con los gerentes de tienda sobre las opiniones que poseen sobre realizar programas de capacitación y desarrollo de carrera dentro de las oficinas comerciales.

A pesar de que las encuestas brindan datos estadísticos que serán tomados en cuenta, por su naturaleza en la investigación prevalecerá el carácter cualitativo, ya que el principal interés es obtener la percepción de las personas sobre los temas relacionados al problema central y del problema como tal.

Para finalizar, es importante mencionar que las investigaciones generalmente no se definen en un solo enfoque, puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos que se entrelazan en el desarrollo del problema.

Los **métodos mixtos** representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta,

para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández et al, 2014, p. 534).

Al analizar el trabajo de investigación, como se menciona anteriormente en el enfoque cualitativo; los datos, la población, los instrumentos y el fin de la investigación en sí, poseen una naturaleza cualitativa. Se parte de este hecho para recolectar la información y procesarla correctamente, permitiendo una fácil interpretación.

3.1.5 Carácter

En toda investigación es imperativo conocer cuál es el carácter dominante a lo largo del proceso, desde la definición de la hipótesis que permite establecer una suposición sobre los resultados que se pueden obtener. Varios autores sobre metodologías de la investigación concuerdan en que existen cuatro tipos de carácter investigativo los cuales son: exploratorio, explicativo, experimental y descriptivo.

Barrantes (2014) define el tipo exploratorio de manera muy clara, "...es una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda, por eso se dice que tiene un carácter provisional." (p. 64). Como la misma palabra lo dice, su objetivo es explorar un fenómeno que no se haya analizado o que tenga muy pocos antecedentes, y busca profundizar en el tema tanto como sea posible.

Si se trata de un carácter del tipo explicativo se debe tomar en cuenta de que posee rasgos correlacionales, es decir, explica la relación entre variables y su comportamiento. Barrantes (2014) lo expone de forma más concisa: "Explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica." (p.64).

Se menciona también dentro de las opciones un carácter investigativo experimental el cual controla el impacto que posee una variable independiente sobre otra, Barrantes (2014): "Estudia las relaciones de causalidad, utilizando la metodología experimental con la finalidad de controlar los fenómenos. Se

fundamenta en la manipulación activa y el control sistemático de las variables independientes. (p.64).

A lo largo de la investigación es común que el carácter se vaya entremezclando con las diversas clasificaciones que existen, sin embargo, en un comienzo se identifica el estudio con un carácter descriptivo.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández et al, 2014, p.92).

El análisis descriptivo se ajusta a los fines de la presente investigación, pues se desea describir el proceso de verificación, implementación y resultados de un programa de sucesión. Además se desea describir el efecto de dichos programas en los empleados, para determinar si a mayores posibilidades de crecimiento, existe un aumento de la motivación.

Sin embargo, se prevé que durante el desarrollo de la investigación exista un desarrollo de otro carácter de la investigación, por ejemplo, el correlacional o explicativo.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la

relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández et al, 2014, p. 63).

Como bien se explica, este carácter explica la relación de los factores estudiados, y siendo la hipótesis de tipo de investigación correlacional, el rumbo de la investigación en un momento dado buscará determinar la relación de las variables.

No se descarta que otros tipos de carácter surjan a lo largo del desarrollo de la pesquisa principal establecida en el Capítulo I, dado a que conforme se profundice en el tema, mayores retos e interrogantes aparecerán.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Sobre las unidades de análisis involucradas en la investigación se toman en cuenta a los miembros de las 8 oficinas que componen la Gerencia de Guadalupe, y se trata de un universo de 85 personas, las cuales serán encuestadas y entrevistadas para determinar sus perspectivas sobre los tópicos de la investigación.

Morales (2013), indica que ésta es el conjunto definido, limitado de objetos y personas que conforman todos los casos a ser investigados, sobre la base de una serie de especificaciones comunes, así pues, la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables, en un espacio y en un momento determinado. (p.148).

3.2.1 Primera mano

Las fuentes de información son una parte esencial de la investigación, ya que permite respaldar los datos y los pasos por seguir para la obtención de resultados, además de que permite observar los resultados obtenidos por otros estudiantes o investigadores del área.

Consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. (Annet et al., 2012, p.30).

Es importante recalcar que la principal información que se tomará en cuenta y la cual es considerada de primera mano, es aquella que se recolecta por medio de instrumentos como las entrevistas y las encuestas a los sujetos de la investigación, pues es de esta fuente de donde se derivan las principales conclusiones.

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2016, p.191):

Al determinar consultar a los miembros de una organización sobre un proceso en específico, se puede determinar que dicha información posee una mayor confiabilidad y permite afirmar o negar la hipótesis supuesta.

3.2.2 Segunda mano

Las fuentes secundarias permiten complementar las apreciaciones que se obtienen de las fuentes de primera mano, es decir, copilan información que refuerzan el punto que se desea establecer sobre una temática. En el caso de la motivación como variable, se pueden consultar variados libros en los cuales los autores definen su concepto del tema, es importante que la definición escogida sea entendible para el lector. Lo mismo aplica para las demás variables y para investigar teorías aplicables al problema estudiado.

Procesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos ya sean en forma de compilaciones y resúmenes de referencias o listas de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular... (Annet et al., 2012, p.31).

Los libros consultados permitieron conocer las técnicas para realizar una investigación completa y exitosa, comprender su naturaleza y cómo desarrollarla, así mismo, proporciona seriedad y confiabilidad en el desarrollo de los temas principales de la investigación.

Autor o Autores	Título	País	Año
Alles, Martha	Construyendo un talento.	Argentina	2013
Annet, K, Sáenz López, C y Gonzalo Quiroga, M.	Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas.	México	2012
Barrantes, R.	Investigación: un camino al conocimiento.	Costa Rica	2014

Bernal, C.	Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales.	Colombia	2016
Chiavenato, I.	Administración de recursos humanos.	México	2013
Daft, R.	Teoría y diseño organizacional.	México	2012
Arias, F.	El proyecto de investigación.	Venezuela	2012
Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C y Batista Lucio, P.	Metodología de la investigación	México	2014
Koontz H, Weihrich, H y Cannice, M.	Administración: Una perspectiva global y empresarial.	México	2012
Mondy, W.	Administración de recursos humanos	México	2013
Porret Gelabert, M.	Gestión de personas.	España	2014
Robbins, S y Coulter, M.	Administration	México	2014

Sobre las referencias tomadas de tesis sobre los temas más relevantes que se desean estudiar, a pesar de no existir tanta cantidad de investigaciones sobre el tema, se lograron obtener estudios realizados en los últimos años sobre temas como las capacitaciones, desarrollo de carreras, importancia de la motivación, etc.

Autor o Autores	Universidad u Organización	País	Año
Altamirano Mora, C, Bonilla Quirós, A, Fonseca Arguello, A y León Sánchez, M.	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2015

Cascante Muñoz,D; Castro Castro, O y Saborío Sánchez,E.	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2014
Garbanzo Rubí, J.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2014
Garita Cordero, T.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2014
Molina Tejada,C.	Universidad Pablo de Olavide	España	2014
Ruíz Monterrubio,E	Universidad de Castilla- La Mancha	España	2015
Tamayo Contreras, P.	Universidad de Granada	España	2013
Palma Siles,M.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2013
Ahumada Carmona, L.	Instituto Politécnico Nacional	México	2013

3.2.3 Tercera mano

Las fuentes de tercer mano o generales, son aquellas que contienen referencias bibliográficas de importancia donde se mencionan libros, estudios reconocidos, generalmente en revistas científicas, artículos de interés, blogs o páginas virtuales de instituciones.

Agrupan compendios de fuentes secundarias. Se trata del documento donde se encuentran registradas las referencias de otros documentos de características diversas, compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombre de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones... (Annet et al., 2012, p. 31)

Algunas de las publicaciones que han reforzado los temas desarrollados han sido:

- Tendencias globales en Capital Humano, artículo hecho por Deloitte University Press, 2016, México.
- El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional, artículo de la revista venezolana Ciencias Sociales, 2013.
- Manual: Vancouver, APA, citas y referencias bibliográficas, 2017, hecho por González Vallejo, L; Evans Meza, R y Pérez Fallas, D.
- Guía de trabajos finales de graduación, tesinas y tesis de ciencias sociales, 2017, hecho por la Universidad de Costa Rica.
- Sección Acerca del BCR, pestañas Historia, ¿Por qué nosotros?, Misión y Visión, en la página www.bancobcr.com

3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO

3.3.1 Población

La población seleccionada para ser analizada fue la conformada por los empleados de las oficinas comerciales del país, pues se espera que la obtención de resultados y la creación de herramientas puedan ser utilizadas en todas las oficinas.

El Banco de Costa Rica cuenta con una planilla de aproximadamente 4000 empleados a lo largo del país del cual solo un 27% forma parte de la parte administrativa y el restante 73% se encuentra en las diversas gerencias en las cuales se divide la organización de la institución.

Al ser un universo bastante grande en proporción se determinó que por tiempo y facilidad de contacto con la población se tomaría una de las gerencias más representativas y céntricas del país, por tal motivo, se eligió la gerencia de Guadalupe como el piloto para realizar las averiguaciones pertinentes y sacar conclusiones de la hipótesis establecida. Según Hernández et al, (2014) "...define la población como "...conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones." (p. 174).

De forma clara se define que la población es igual a especificar el universo en el cuál se desenvuelve el problema central, para la investigación se define que la población deberá ser empleada del Banco de Costa, específicamente de las oficinas comerciales, y que de formar parte de un equipo de trabajo con puestos claves que puedan ser sucedidos en alguna circunstancia.

3.3.2 Muestra

La muestra consiste en definir un segmento de la población de manera que sea más sencillo el análisis de los resultados, y que sea aplicable al resto de la población que se definió.

La **muestra** es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández et al, 2014, p. 173)

Es importante mencionar que la muestra se divide en dos grupos principales, por lo cual hay que definir qué tipo de muestra se ajusta más a las necesidades de la investigación, que puede ser de tipo probabilístico o no probabilístico.

En las **muestras no probabilísticas**, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández et al, 2014, p. 176.).

En las **muestras probabilísticas**, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y

por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Hernández et al, 2014, p. 175).

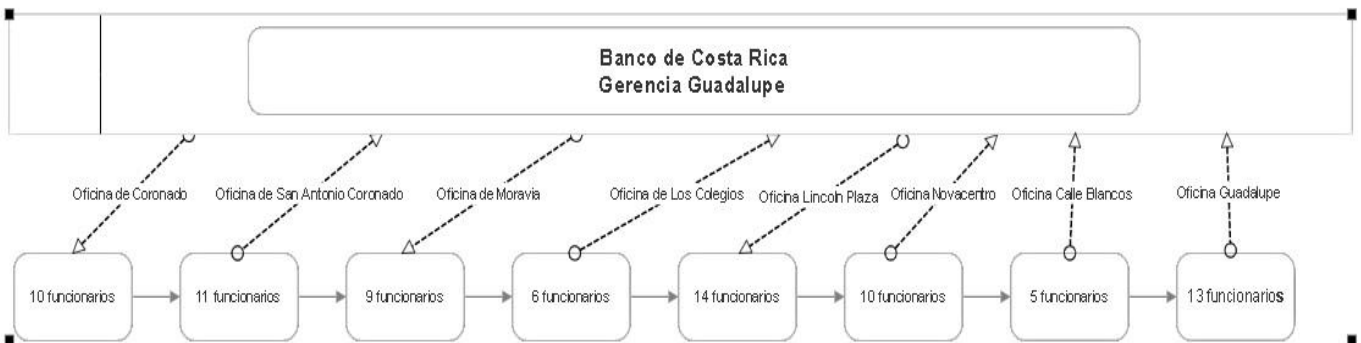


Figura 5. Organigrama de la Gerencia Comercial de Guadalupe

Se determina así que el tipo de muestra utilizado deberá ser la muestra probabilística, porque permite elegir de forma aleatoria las personas que participarán en el estudio. Como se observa en la Figura 5 el total de empleados de la gerencia que pueden formar parte de la investigación son 78, por lo tanto se requiere una muestra probabilística de 63 personas encuestadas, las cuales se delimitan por varias características:

- Formar parte de la Gerencia de Guadalupe
- Ocupar un puesto de cajero, plataformista, promotor de crédito o tesorero.
- Haber cumplido los 3 meses de prueba establecidos por la institución en caso de ser un empleado transitorio o de nuevo ingreso.

Al encuestar a 63 empleados, los cuales serán escogidos al azar para garantizar la probabilidad de ser elegido, se obtendrá un 95% de certeza en el resultado con un margen de error del $\pm 5\%$.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

“Un **instrumento de medición** adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.” (Hernández et al, 2014, p. 199).

Es importante establecer cuáles medios o instrumentos servirán de herramientas para la recolección de datos que permitirán establecer conclusiones sobre los planteamientos que se desarrollan en la investigación.

Se toman en cuenta así ambas variables que juegan el papel principal en el estudio actual las cuáles son los planes de sucesión y la motivación. Anteriormente se operacionalizaron ambas variables, para establecer indicadores que faciliten la creación de los instrumentos.

Existen dos maneras de establecer los instrumentos, por medio de la observación, o bien, de las entrevistas.

La observación es definida como un proceso que permite estudiar de forma confiable ciertos fenómenos o comportamientos para poder describirlos y buscar un patrón, Hernández et al, (2014) lo define de manera muy simple “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos...” (p. 252).

La entrevista es el segundo método de recolección de datos y permite establecer una serie de preguntas para obtener perspectivas u opiniones de

personas de interés, al considerar la entrevista hay que tomar en cuenta que posee una serie de técnicas como el cuestionario, las encuestas, las entrevistas cara a cara, entrevista telefónica, etc. Hernández et al, (2014) “Las *entrevistas* implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro.” (p. 233).

Es necesario establecer si la herramienta es de enfoque cuantitativo o cualitativo, pues existe una gran diferencia entre ambas, lo cual podría entorpecer el procedimiento si no existe una adecuada definición de los instrumentos.

Como se estableció anteriormente la investigación consta de una parte cuantitativa, pero en su mayoría el enfoque es cualitativo, es justamente en este proceso de realizar un estudio sobre la muestra cuando las herramientas se establecen de manera que puedan cuantificarse los resultados.

Para la presente investigación se utilizará un cuestionario de enfoque cualitativo que incluirá ambas variables, la motivación y los planes de sucesión. El cuestionario tendrá tanto preguntas abiertas como cerradas y proporcionará información sobre la necesidad de establecer programas de sucesión y cómo influye en la motivación de los funcionarios, será aplicada a las 63 personas que forman parte de la muestra y que se elegirán de forma aleatoria para procurar que todas las oficinas sean tomadas en cuenta con la misma probabilidad de participar.

Hernández et al, (2014) cita a famosos expertos sobre qué es el cuestionario y cómo deber ser aplicado, “Un **cuestionario** consiste en un conjunto de preguntas

respecto de una o más variables por medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).” (p. 217).

Adicional al cuestionario, también se aplicará una entrevista estructurada dirigida a los gerentes de tienda de cada oficina comercial, para que proporcionen su posición con respecto a la fijación de planes de sucesión, desarrollo de carrera y mejorar los métodos de capacitación en cada oficina. Esta entrevista cara a cara permite obtener información de primera mano y definir qué tan dispuestos están los gerentes en emplear tiempo laboral en capacitaciones acordes con las necesidades de cada oficina comercial.

Según Bernal (2016) define la entrevista estructurada como “...se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.” (p. 256).

La mayor prioridad al realizar estas dos herramientas que se utilizarán es garantizar que su estructura sea la adecuada al igual que su aplicación, no se puede ignorar que la mayor función de éstas técnicas es brindar datos confiables, verificables y válidos. Hernández et al, (2014) “La **confiabilidad** de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.” (p.200)

También se refiere a la validez como: “La **validez**, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (Hernández et al, 2014, p.200).

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Definición conceptual, operacional e instrumental

Operacionalizar las variables permite que se establezca un concepto, una dimensión de las variables y, además, requiere traducir las variables en indicadores que permiten el uso de instrumentos para medir la variable.

Definición conceptual

Al establecer la hipótesis se definieron dos variables en las cuales se centra la investigación:

A mayores posibilidades de planes de sucesión, mayor la motivación de los empleados.

Plan de sucesión se define según Martha Alles (2013) como:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (p.39).

Y la variable dependiente que se estableció como la motivación se define según Koontz et al., (2012):

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (p.415).

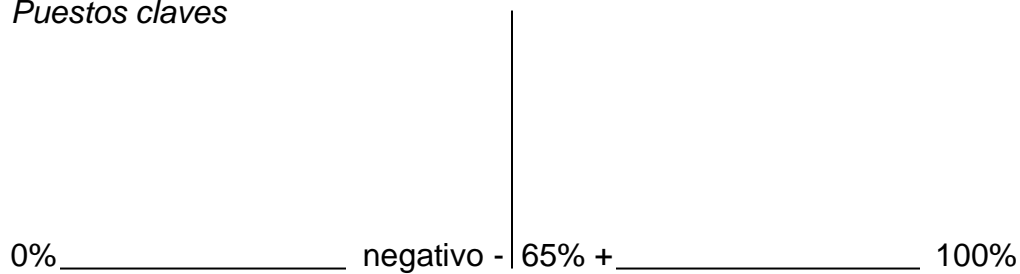
Definición operacional

Especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Se hace en intervalos o clases que son mutuamente excluyentes. Debe brindar mayor información sobre la variable. Esta definición está íntimamente relacionada con la teoría y la experiencia del investigador. (Barrantes, 2014, p. 139).

Los indicadores se establecieron durante la definición de la hipótesis y se toman en cuenta, pues clarifican cómo puede medirse las variables. Es necesario crear una escala que permita establecer desde qué punto se parte en un resultado positivo, es decir, que porcentaje de los resultados definiría si la respuesta es positiva o negativa.

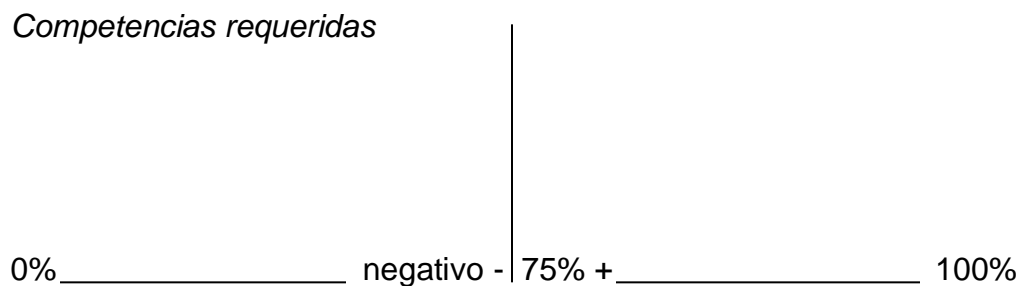
Para la variable independiente (planes de sucesión) se establecieron tres tipos diferentes de indicadores, por ejemplo los puestos claves. Deberá, entonces, establecer si los puestos del tesorero, el gestor de crédito y el gerente de tienda son puestos claves en cada oficina.

Puestos claves



Esto significa que se espera que al menos un 65% de los encuestados definan que los puestos indispensables de ser sucedidos son los antes mencionados. Si la respuesta es menor a un 65% no pueden considerarse como puestos claves.

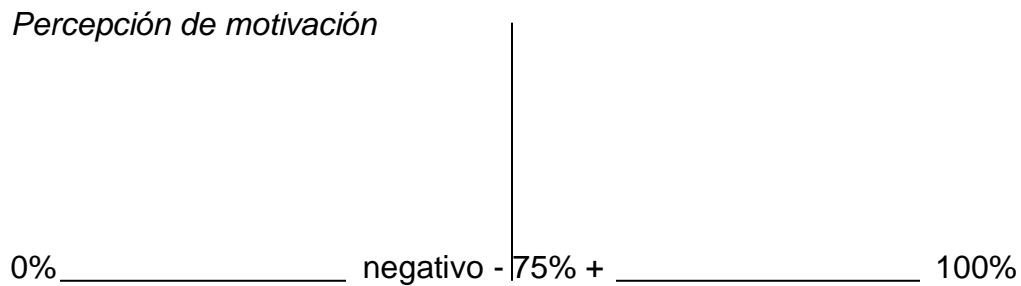
El plan de sucesión también incluye como indicador las competencias requeridas, es decir, que el plan se desarrolle con base en las fortalezas que posean los postulantes, por lo cual se espera que al menos un 75% de la muestra esté de acuerdo con que los programas se diseñen siguiendo las competencias y las aspiraciones, y si no es mayor al 75% los encuestados no están de acuerdo con este proceso.



Para la variable dependiente (motivación) se tradujo en indicadores que faciliten conocer el punto de vista sobre el aspecto motivacional de las oficinas según los encuestados.

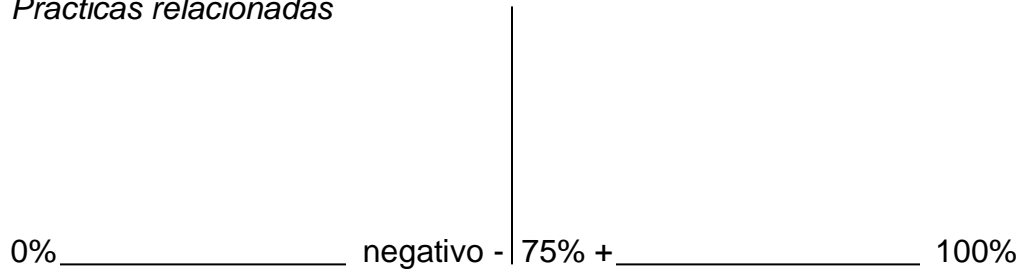
El primer indicador es la percepción de la motivación, es decir, consultar a la muestra que entienden por motivación como concepto y su importancia de que exista en toda institución. Se espera entonces; que al menos un 75% de la muestra establezcan que saben el significado de motivación y su importancia, de

lo contrario, se entiende que la motivación no depende de los planes de sucesión, ni son un factor determinante en el buen desempeño de la institución.



Para la variable de la motivación también se establece como indicador las practicas relacionadas para generar un ambiente motivacional entre los empleados, lo que se espera descubrir es que tipos de estrategias conocen los encuestados y cuales prefieren que sean aplicadas a un programa de sucesión. Se espera que al menos un 75% de la muestra sepan algunas estrategias motivacionales e indiquen sus preferidas. Si se obtiene menos de 75% se establece que los encuestados no conocen sobre el tema o no presentan interés.

Practicas relacionadas



Definición instrumental

Definir los instrumentos con los cuales serán adquiridos los datos de las variables es el paso más importante, pues asegura que la información requerida sea confiable y abarque precisamente los aspectos que más interesa descubrir sobre el planteamiento del problema, con el fin de probar o negar la hipótesis que se estableció.

Para ello, deben definirse y elaborarse los instrumentos y medios con que se recolectará la información: observación, encuestas, registros, o cualquier otra técnica que sea el medio útil para tal efecto. Los instrumentos nacen de las variables y los objetivos. (Barrantes, 2014, p. 139).

Como principales instrumentos se crea un cuestionario y una entrevista. El cuestionario está dirigido a los 63 participantes de la muestra, los cuales son actualmente funcionarios del Banco de Costa Rica en las diferentes oficinas de la gerencia de Guadalupe, este cuestionario abarca aspectos sobre la capacitación que han recibido, su percepción y conocimiento de la motivación y su interés por los planes de sucesión.

La entrevista es dirigida a los 8 gerentes de tienda que integran la gerencia de Guadalupe, con el fin de conocer su posición como líderes de las oficinas comerciales con respecto al tema de mejorar las capacitaciones e incluir

programas de desarrollo de carrera y planes de sucesión, ya que, su figura es la que tomará mayor protagonismo si dichos planes se llevaran a cabo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El desarrollo del presente capítulo se constituye del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada, con el fin de confirmar o descartar la hipótesis establecida y las estimaciones que se esperan de las variables tomadas en cuenta.

Las encuestas fueron aplicadas a los funcionarios que poseen un puesto en cajas, plataforma, crédito o tesorería, ya que son los puestos que tienen una posibilidad de ascender a un puesto de mayor rango en el esquema de las oficinas comerciales.

La prioridad de la encuesta es determinar la apreciación de los participantes con temas relacionados con las oportunidades de crecimiento profesional, las capacitaciones que reciben y su nivel de motivación con respecto al puesto que desempeñan.

También, se estableció una entrevista a los gerentes de tienda de las sucursales, a pesar de ser ochos los gerentes, solo cuatro de ellos accedieron a participar en la entrevista que incluía temas de interés como misión, visión y valores del Banco de Costa Rica, los objetivos que poseen como administradores de las oficinas y así mismo su perspectiva sobre los planes de sucesión y desarrollo de carrera y el impacto en el factor motivacional sobre los funcionarios que tienen a su cargo.

Como observación sobre las entrevistas logradas, un dato relevante es que los gerentes que fueron anuentes a conversar de los temas son los más jóvenes y nuevos en el puesto y los gerentes con mayor experiencia y tiempo en el puesto, no participaron de esta.

La interpretación de los datos en el caso del cuestionario se estableció por medio de tablas y reflejadas por medio de gráficos que permiten establecer una idea general de las respuestas obtenidas, con respecto a la entrevista se establecieron factores en común de las respuestas obtenidas por los gerentes lo que permite establecer una congruencia sobre la manera de administrar.

Según Garza (2014) es realmente una exposición artística que no tiene solo la finalidad de presentar los datos, sino también, enfocar las ideas y propósitos deseados” (p. 28). Es decir, facilita la explicación de los resultados obtenidos, y por eso, la muestra debe ser bien precisa y definida, de esa manera el nivel de veracidad y confiabilidad de los datos es superior.

Algunas de las expectativas definidas en el capítulo anterior en la definición operacional de las variables, en su mayoría fueron satisfactorias, aquellas cuyo resultado esperado no fue cumplido serán desarrolladas más adelante en las conclusiones y recomendaciones.

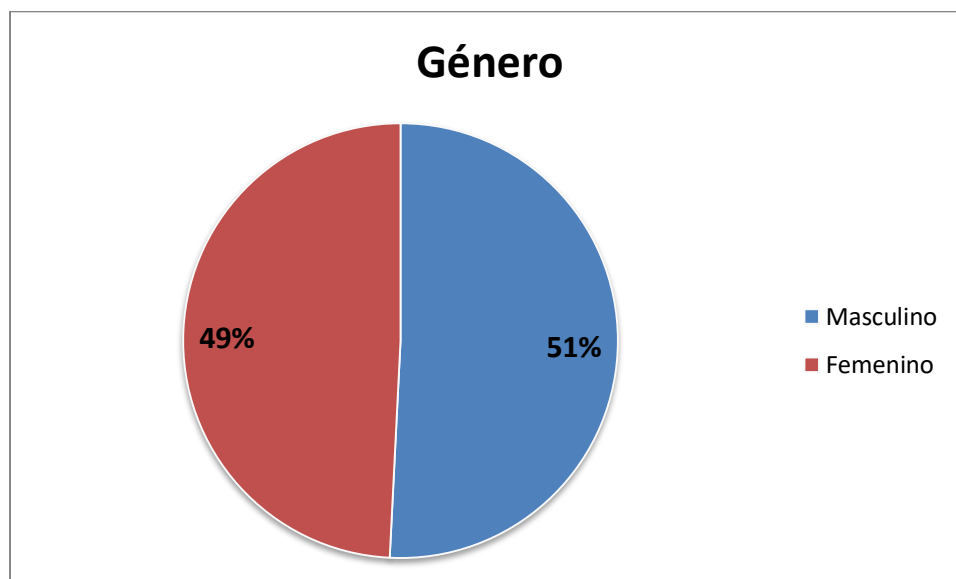
DATOS PERSONALES

Tabla 1. Género

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	32	51%
	Femenino	31	49%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 1. Género



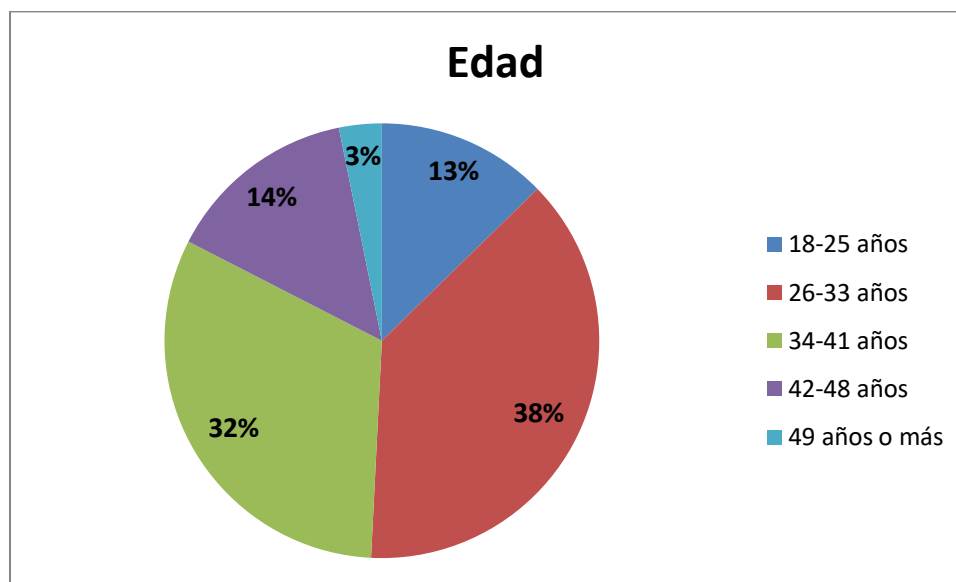
Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Como es claro en el gráfico anterior, la muestra fue bastante equitativa al tomar en cuenta a los hombres y las mujeres que laboran en las diversas oficinas, una mayoría son hombres apenas superiores por un 2% con respecto a las mujeres que representan un 49% de la muestra.

Tabla 2. Edad

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18- 25 años	8	13%
	26- 33 años	24	38%
	34-41 años	20	32%
	42-48 años	9	14%
	49 años o más	2	3%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 2. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Es curioso determinar que la mayoría de los funcionarios presentes en la organización oscilan en un rango de edad de los 26 años a los 41 años, los cuales son los que obtuvieron un mayor porcentaje, 38 y 32%, respectivamente, a pesar de que son jóvenes adultos no entran en el rango de la nueva generación de los

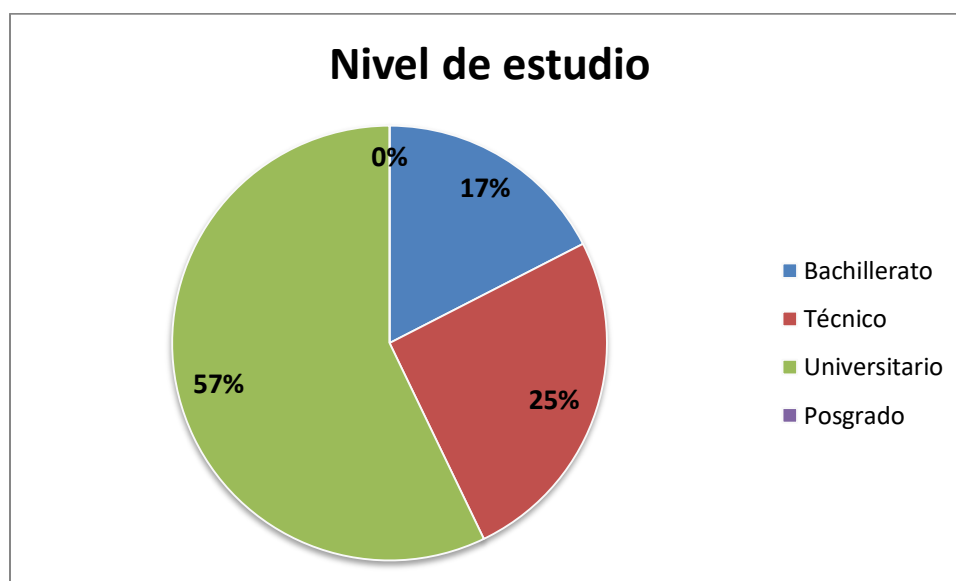
millennials, los cuales apenas representan un 13%, sin embargo hay que tomar en cuenta de que los antes mencionados jóvenes van en aumento dentro de las contrataciones y su característica es la ambición por subir puestos rápidamente.

Puede determinar que la mayoría de los funcionarios poseen una edad madura y oportuna para el crecimiento profesional. La minoría es representada por el 3% del rango de 49 años o más, los cuáles ocupan puestos desde hace muchos años y están cercanos a pensionarse.

Tabla 3. Nivel de Estudio

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Estudio	Bachillerato	11	17%
	Técnico	16	25%
	Universitario	36	57%
	Posgrado	0	0%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 3. Nivel de Estudio

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

De los 63 encuestados existe un gran porcentaje de funcionarios que ya cuentan con un grado universitario, el cual se representa con un 57% de la muestra, esto evidencia que a pesar de que muchos de los trabajadores del Banco de Costa Rica poseen los conocimientos académicos y son profesionales

competitivos en el mercado, su mayoría aún poseen puestos en cajas o en plataforma, siendo su necesidad el crecimiento profesional.

Del mismo modo, puede notarse que un 17% de la población se encuentra laborando con el bachillerato de colegio, es decir, son empleados jóvenes que están iniciando los estudios universitarios.

Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo en la organización	1-4 años	12	19%
	5- 8 años	11	17%
	9- 12 años	17	27%
	13- 16 años	13	21%
	17- 20 años	9	14%
	21 años o más	1	2%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

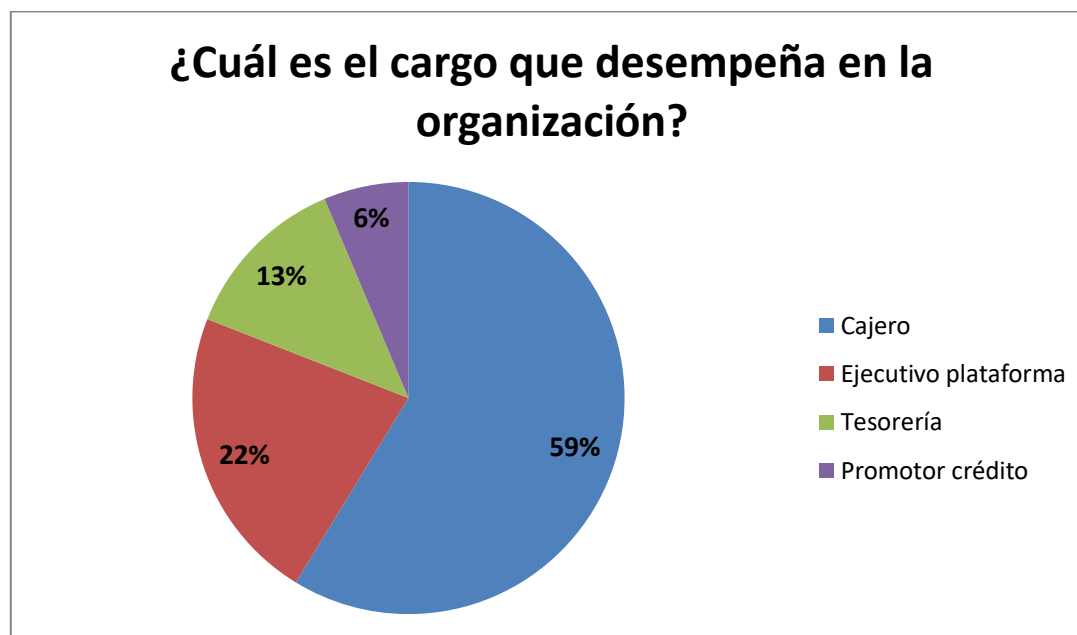
Aunque no hay un rango de años laborados que realmente predomine en la muestra seleccionada, se puede determinar que la media es de 9 a 12 años, el cual representa el 27%, no muy lejos del 21% que incluye a los trabajadores que han laborado entre 13 y 16 años con el Banco de Costa Rica, los resultados indican que en general los empleados poseen una continuidad laboral con la empresa.

Dicha lealtad a una organización es un factor de ventaja que posee el Banco de Costa Rica, es quizá por este factor que los puestos disponibles se reducen las plazas son limitadas, sin embargo la variable de la capacitación es un tema determinante, sobre todo, para mantener al 14% representado entre los trabajadores de 1 a 4 años de laborar con la institución en seguir brindando sus servicios.

Tabla 5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cargo desempeñado	Cajas	37	59%
	Plataforma	14	22%
	Promotor de crédito	4	6%
	Tesorería	8	13%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Como es destacable en el gráfico, la mayor fuerza laboral del Banco de Costa Rica está representada por el 59% de la muestra, es decir, los cajeros. Como se

explicó anteriormente este es el puesto más bajo del organigrama, a pesar de que posee un gran riesgo por el manejo del efectivo, requiere que la persona se especialice en el puesto y aprenda una gran cantidad de procedimientos que incluyen normas y leyes de la organización y de entes reguladores.

El puesto de cajas es la preparación para el puesto del plataformista, el cual representa un 22%, el plataformista debe cumplir las mismas funciones del cajero y adicional resolver los problemas más específicos que presentan los clientes.

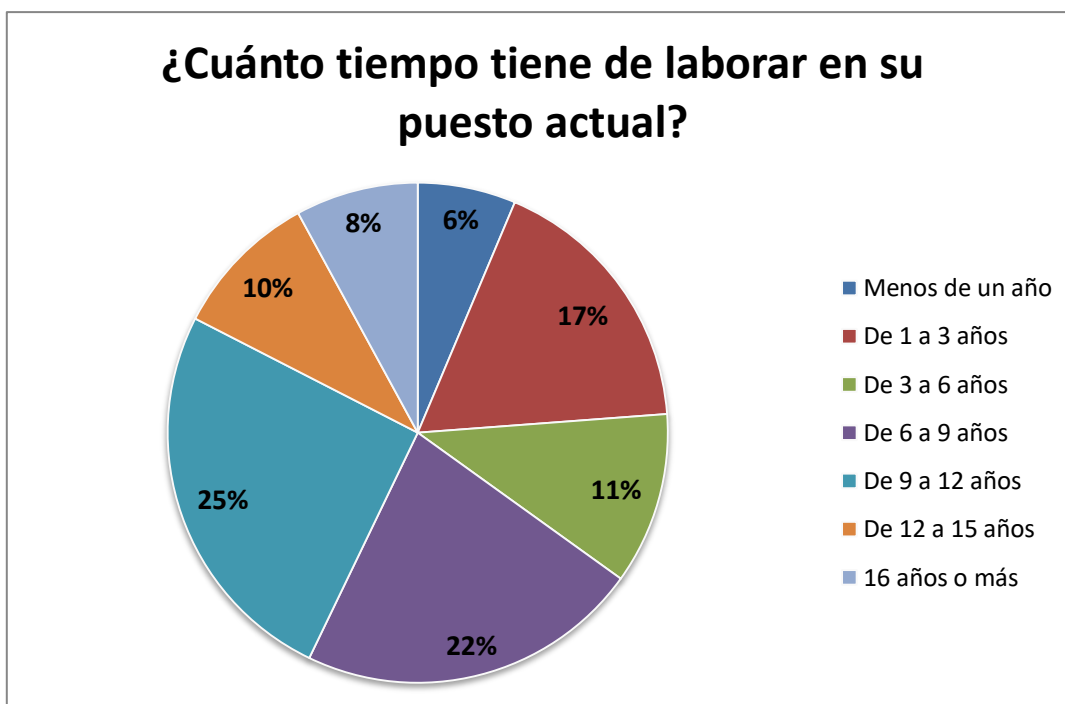
El gestor de crédito es el porcentaje más bajo del gráfico con tan solo un 6%, esto se debe a que las competencias de dicho puesto son más exigentes y requieren de un análisis extensivo de los productos.

Por último, la tesorería solo representada por un 8%, posee pocas personas desempeñando el puesto debido a que solo se requiere de uno por oficina, al ser la muestra de 8 oficinas solo se obtuvieron los datos de 8 tesoreros, es importante resaltar que este puesto es el más complejo de obtener una sucesión, por lo general sus ocupantes poseen muchos años desempeñando el mismo y por este motivo no es factible para desarrollar la carrera bancaria.

Tabla 6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo en el puesto actual	Menos de 1 año	4	6%
	1-3 años	11	17%
	3-6 años	7	11%
	6-9 años	14	22%
	9-12 años	16	25%
	12-15 años	6	10%
	16 años o más	5	8%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Esta pregunta dentro del cuestionario fue determinante pues permite establecer que tan pronta ha sido la carrera de los funcionarios, si poseen muchos años en el

mismo puesto o si por el contrario su transición es dinámica por los diversos puestos. La mayoría representada con un 25% está en el rango de 9 a 12 años en el puesto desempeñado, aunque este dato posee ventajas como la experiencia de los funcionarios, hay que analizar la contraparte, muchos de estos encuestados son cajeros que poseen al menos 10 años desempeñando las mismas tareas, la mayoría con títulos universitarios y con aspiraciones. El menor rango es de un 6% los cuales poseen menos de un año de laborar con el Banco de Costa Rica, este dato se puede traducir como una escasa contratación de empleados nuevos. El rango que se recomienda según Recursos Humanos es ocupar un puesto al menos de 3 a 6 años para aspirar a un ascenso teniendo los conocimientos requeridos, tan solo un 11% cumple con esta característica.

DATOS DE CONTENIDO

Tabla 7. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Misión, visión y políticas	Verbalmente	5	8%
	Por escrito	15	24%
	Verbal y escrito	38	60%
	Por casualidad	4	6%
	Todavía no las conoce	1	2%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 7. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Afortunadamente el conocimiento de la misión y visión del Banco de Costa Rica, así como sus políticas son conocidas por la mayoría de los entrevistados. Solo un 2% de la muestra reconoce que aún no conoce dichos términos o que nunca se los han mencionado o dado a conocer, sin embargo un 60% afirma que esta información ha sido recibida tanto verbal como escrita.

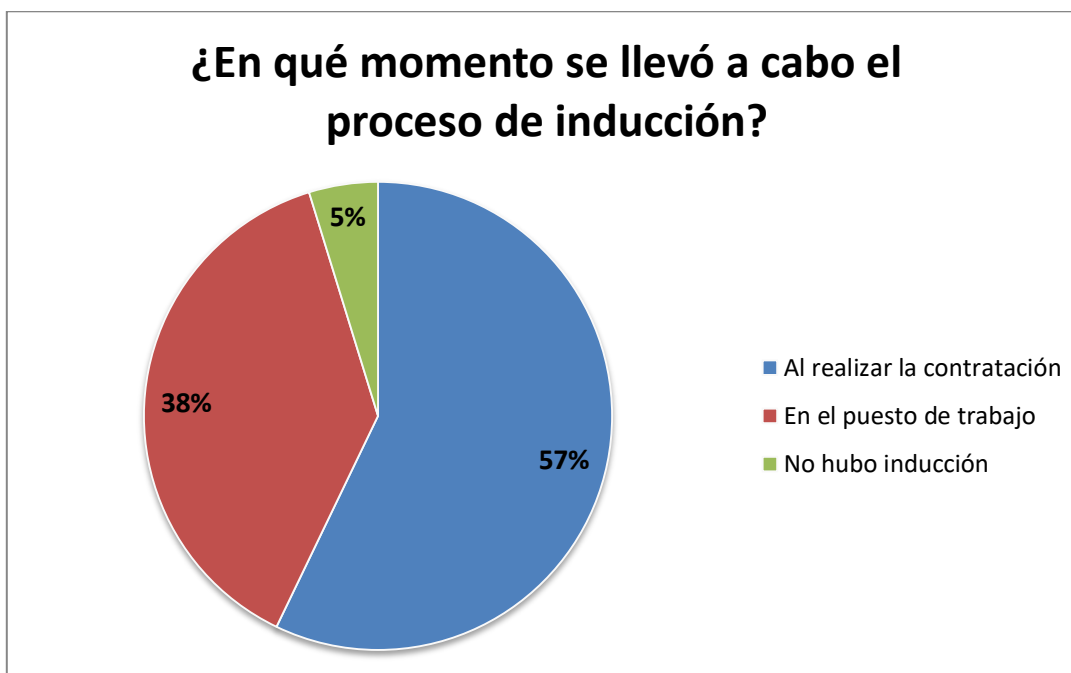
El Banco de Costa Rica posee en su plataforma la información pertinente para que los empleados conozcan y lean sus objetivos a corto y largo plazo, solo un 6% afirma que por casualidad encontró esta información de diversas fuentes.

Tabla 8. ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	En la contratación	36	57%
	En el puesto	24	38%
	No hubo inducción	3	5%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 8. ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Es preciso aclarar que el proceso de inducción es realizado siempre al iniciar la relación laboral, es considerado como un procedimiento que permite la interacción social de los nuevos funcionarios con los viejos, y sirve para aclimatar a las personas. El Banco de Costa Rica desarrolló este proceso con la modernización de las tendencias de Recursos Humanos y al determinar una necesidad de preparación para los empleados.

Por tal razón existe una pequeña porción del 5% que no tuvo este proceso y son las personas con mayor antigüedad, el 38% es la cantidad de funcionarios que fueron recibidos en el puesto de trabajo y ahí se les brindó la inducción requerida.

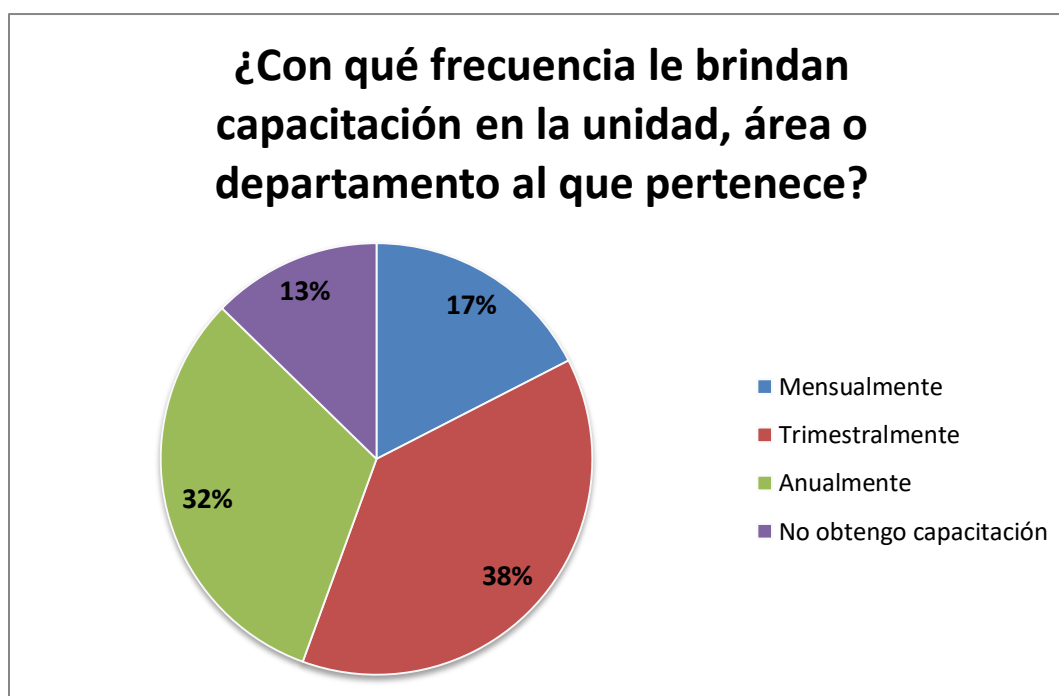
El 57% representa a los funcionarios que en los últimos 10 años han ingresado al Banco de Costa Rica y disfrutaron de un proceso de inducción más formal y con mayor estructura establecido por Recursos Humanos.

Tabla 9. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	Mensualmente	11	17%
	Trimestralmente	24	38%
	Anualmente	20	32%
	No recibo capacitación	8	13%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 9. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Existe una opinión dividida sobre la frecuencia con la que se recibe capacitación sobre los puestos, la razón de este fenómeno radica en que ciertos cursos virtuales son dirigidos sólo a una parte del conglomerado, también existe

una discrepancia debido a los diferentes conceptos que existen del término capacitación como tal, algunos consideran que inclusive en las reuniones mensuales existe un aprendizaje, otros solo perciben el término como un proceso formal de enseñanza. Un 38% considera que es capacitado trimestralmente, esta sección representa la mayoría, un 32% opina que las capacitaciones del puesto se dan una vez al año.

Sólo un 17% siente que ha tenido un aprendizaje constante de al menos una vez al mes, y afortunadamente solo existe un 13% que no considera que exista este proceso del todo.

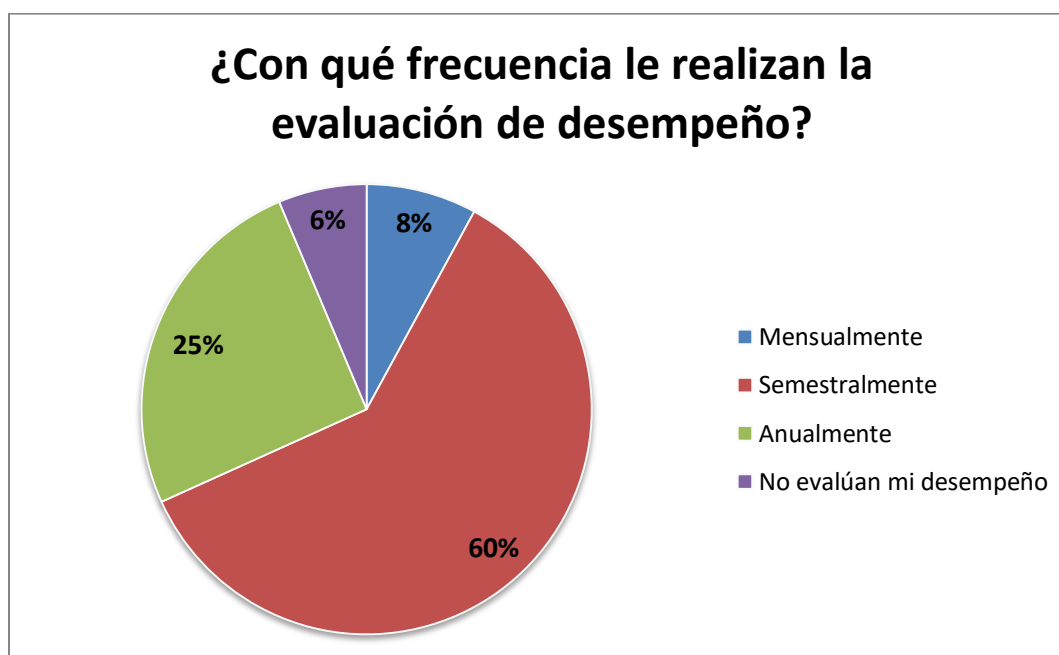
A pesar de ser minoría y que el 13% representa una parte muy pequeña en la población general, es un dato alarmante, pues existen personas que no se sienten capacitadas para el puesto que desempeñan, es importante valorar, revisar y asegurar que todas las personas sientan una preocupación por su preparación profesional dentro del Banco.

Tabla 10. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño	Mensualmente	5	8%
	Semestralmente	38	60%
	Anualmente	16	25%
	No evalúan mi desempeño	4	6%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 10. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Existe una gran mayoría de los encuestados que indican que la evaluación de desempeño se hace semestralmente, el 60% coincide en este dato. Si bien han

existido muchas formas de evaluar a los empleados, es importante tomar en cuenta la frecuencia con la que se realiza, pues mantiene a los funcionarios alerta a las expectativas que tiene el Banco de sus resultados.

Un 25% de la muestra indica que son evaluados cada año, este podría ser el caso de los tesoreros que poseen un puesto de confianza y que constantemente reciben arqueos sobre su trabajo. Solo el 8% considera que es evaluado mensualmente, esta sección está representada por los promotores de crédito los cuales poseen metas que son analizadas mes a mes. Por último, existe una pequeña porción del 6% que admite que nunca ha sido evaluada por desempeño o que no recuerdan haber estado sujetos a dicha evaluación.

Tabla 11. ¿Qué entiende por capacitación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Concepto de Capacitación	Preparación y enseñanza	7	11%
	Habilidades y destrezas	5	8%
	Conocimientos necesarios para el desarrollo de funciones	34	54%
	Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas	13	21%
	Métodos para adquirir nuevos conocimientos	4	6%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 11. ¿Qué entiende por capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Un 54% de la muestra se identifica con el concepto de que la capacitación es necesaria para poder desempeñar un puesto correctamente, es decir, le dan gran importancia a este proceso. Un 21% de los trabajadores considera que la capacitación son una serie de conocimientos que una persona con experiencia le transmite a un grupo de personas para el manejo de un puesto.

Un 11% lo identifican tan solo como preparación y un método de enseñanza, no necesariamente ligado al desempeño de los puestos. El 8% cree que el término capacitar está ligado a las habilidades y competencias de cada persona, es decir, no puede ser igual para todos.

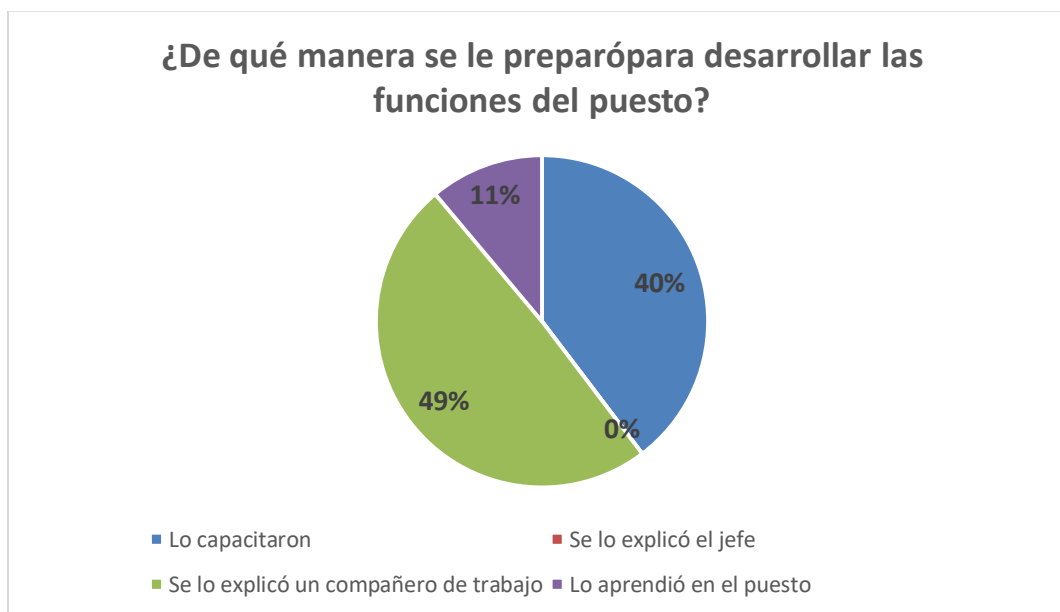
Y tan solo un 6% considera que es un método entre tantos para adquirir conocimientos de cualquier índole, no tan necesario para el desempeño del puesto.

Tabla 12. ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Preparación para desarrollar funciones	Lo capacitaron	25	40%
	Se lo explico el jefe	0	0%
	Se lo explicó un compañero de trabajo	31	49%
	Lo aprendió en el puesto	7	11%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 12. ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Un 49% de la muestra expresó que cuando fue contratado y pasó el proceso de inducción, al llegar a la oficina comercial antes de atender al público tiene una

capacitación la cuál es impartida por uno de los compañeros de trabajo con mayor experiencia, este proceso también es frecuente cuando se aprende un puesto de mayor rango, debido a que Recursos Humanos no tiene un programa específico para este tipo de transiciones, le corresponde al funcionario de mayor experiencia transmitir sus conocimientos.

Un 40% expresa que posterior a la inducción y antes de ingresar a cualquier oficina comercial, el departamento de Recursos Humanos aplicó el método de simulaciones para preparar al trabajador al puesto para el cual es contratado, este proceso se da en funcionarios más recientes en el Banco.

Un 11% nunca fue capacitado para asumir un puesto, fue colocado en el día a día de la organización y haciendo prueba y error, además de preguntando ciertas cosas aprendieron a cómo desempeñar el puesto. Esta experiencia es común en las personas que poseen más años en el Banco de Costa Rica y que tuvieron ese reto hace 20 años cuando no existían procedimientos correctos para la adaptación del empleado.

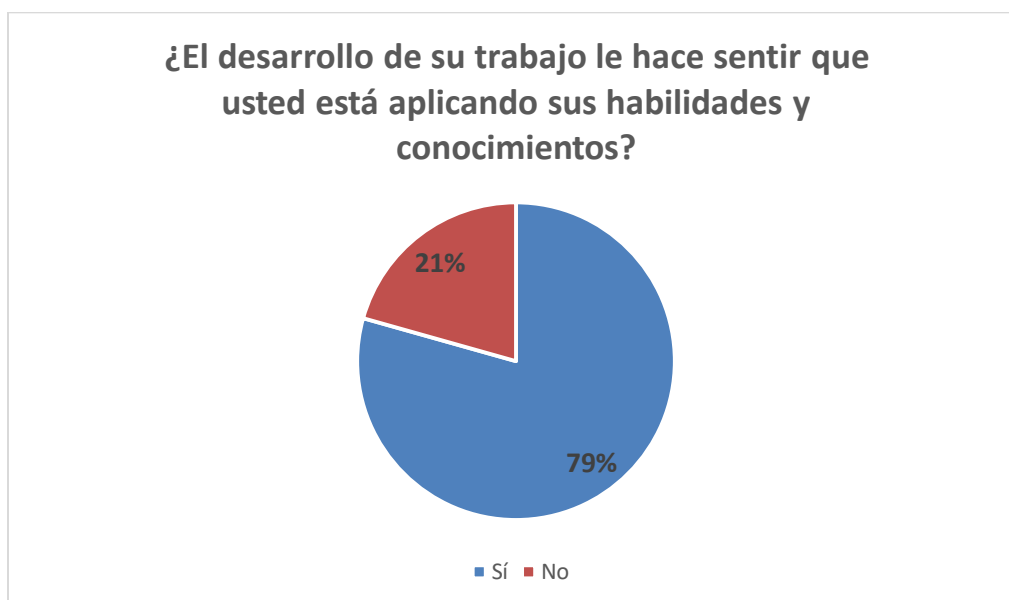
No existen funcionario que hayan sido capacitados por ser jefes directos.

Tabla 13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades y Conocimientos	Sí	50	79%
	No	13	21%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Un 79% considera que sí aplican las habilidades y los conocimientos que han tenido a la mano en el desempeño de sus labores diaria, hay que considerar que una de las competencias requeridas es el manejo del servicio al cliente y el trato con las personas, es una de las habilidades que más rescatan los encuestados cuando se les preguntó por qué estaban satisfechos con su desempeño.

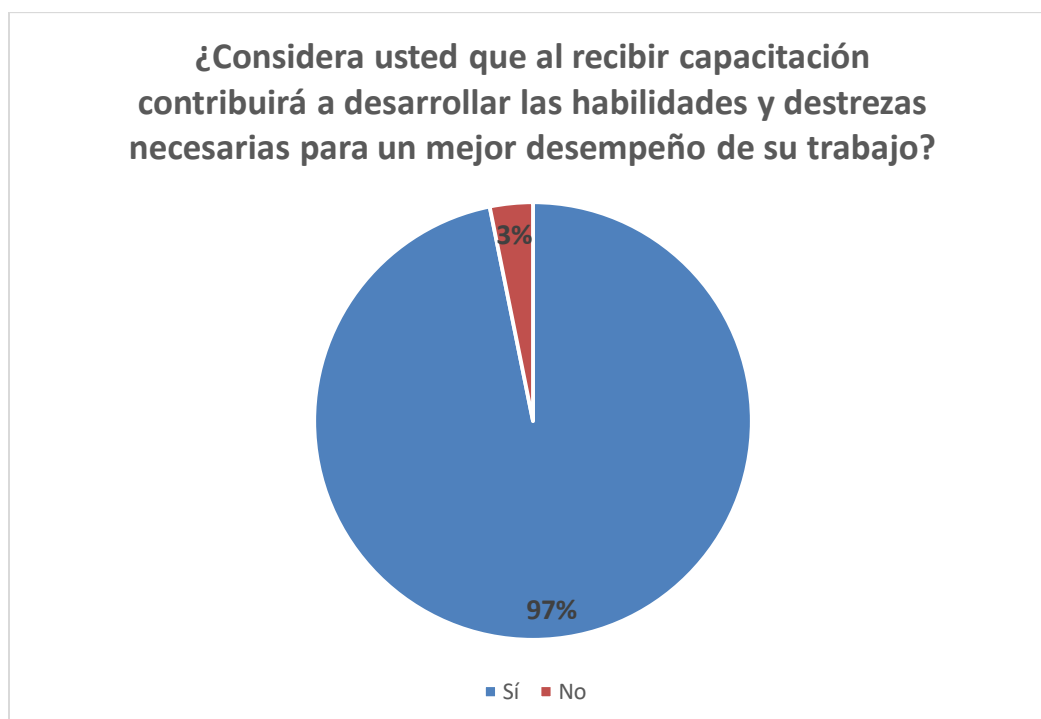
Un 22% se muestra insatisfecho con los conocimientos que tienen actualmente sobre el puesto que desempeñan, y consideran que sus habilidades podrían mejorarse si se cumpliera un programa de capacitación más extenso y profundo.

Tabla 14. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y las destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad de capacitación	Sí	61	97%
	No	2	3%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 14. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y las destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

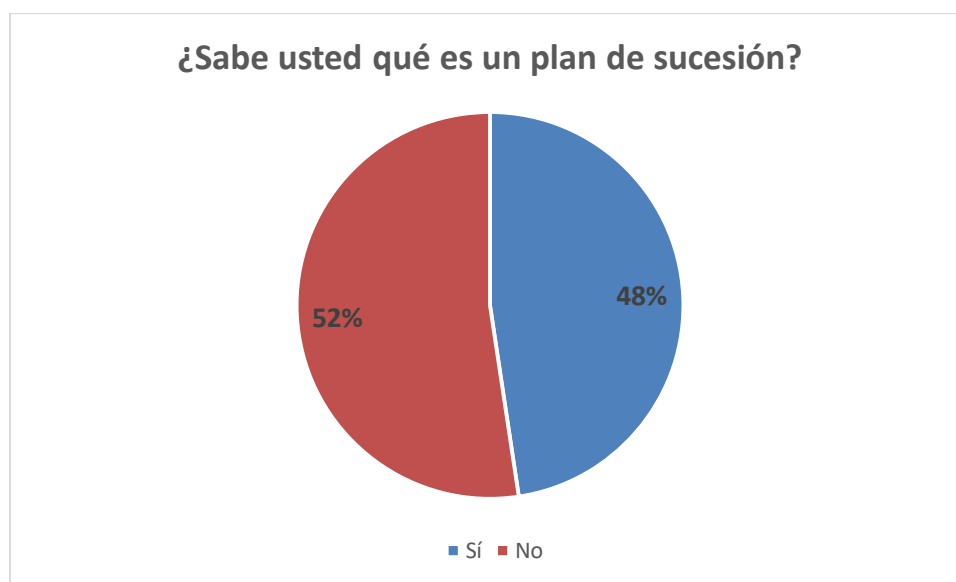
Un indiscutible 97% de los encuestados consideran una necesidad prioritaria recibir capacitación para mejorar las competencias que se requieren en los diversos puestos de las oficinas comerciales, mantener actualizada la información de las políticas, normativas y leyes que regulan el buen funcionamiento de las

transacciones diarias. Tan solo un 3% no cree necesario un proceso de capacitación para mejorar las habilidades de cada uno de los trabajadores.

Tabla 15. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Definición de Plan de sucesión	Sí	30	48%
	No	33	52%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018

Gráfico 15. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018

Los resultados fueron muy repartidos entre el sí y el no, la mayoría con un 52% no conoce el término de plan de sucesión ni lo asocian con un proceso ligado al puesto y a la oportunidad de ascenso; es necesario aclarar que el concepto como tal es técnico dentro de la administración de Recursos Humanos, por lo que se esperaba que la mayoría no manejara la definición del mismo.

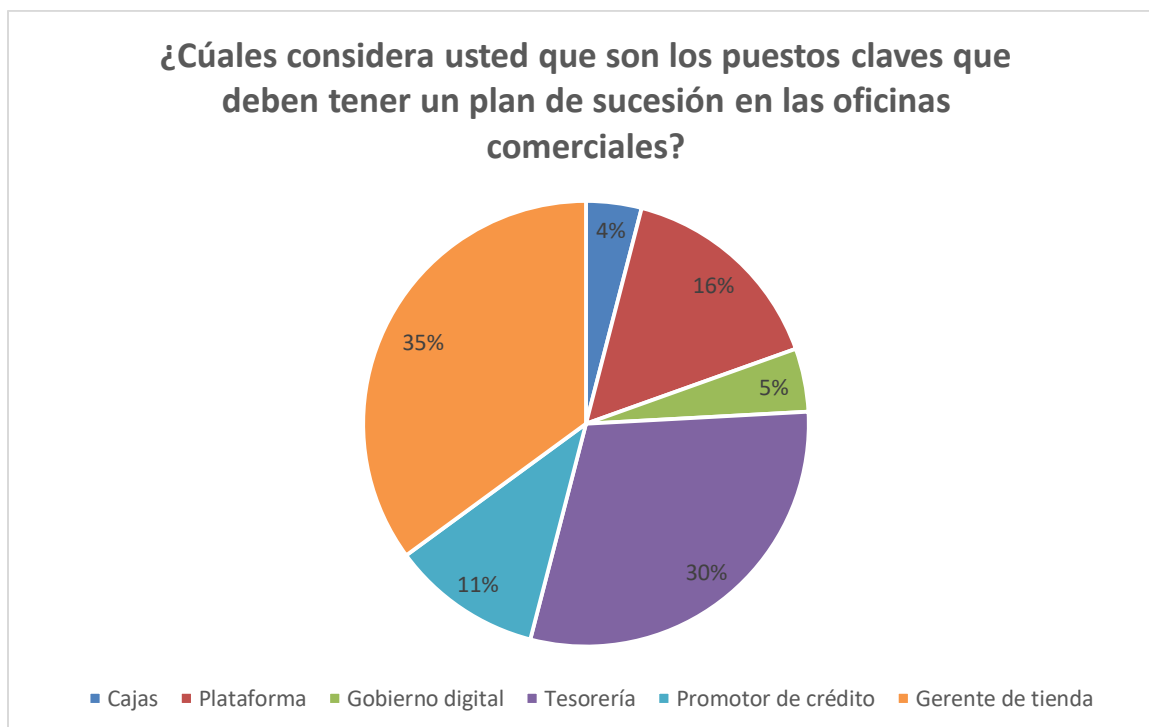
Un 48% pudo identificar el concepto con la necesidad de cubrir puestos claves para mantener la continuidad del negocio, o bien, como una oportunidad de crecimiento si la sucesión se da a mediano o largo plazo.

Tabla 16. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves que deben tener un plan de sucesión en las oficinas comerciales?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Puestos claves	Cajas	7	4%
	Plataforma	27	16%
	Gobierno digital	8	5%
	Tesorería	52	30%
	Promotor de crédito	19	11%
	Gerente de tienda	61	35%
Total		174	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018

Gráfico 16. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves que deben tener un plan de sucesión en las oficinas comerciales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Para esta pregunta se le dio la opción a los encuestados de tener una selección múltiple sobre los puestos que consideran claves dentro de las oficinas comerciales y que requieren tener un respaldo para asegurar la continuidad del negocio. Se esperaba que la mayoría escogiera la tesorería, promotor de crédito y gerente de tienda como premisa, y al sumar los porcentajes: 30, 11 y 35%, respectivamente, se llega a la conclusión de que en total un 76% de la muestra los considera los puestos claves.

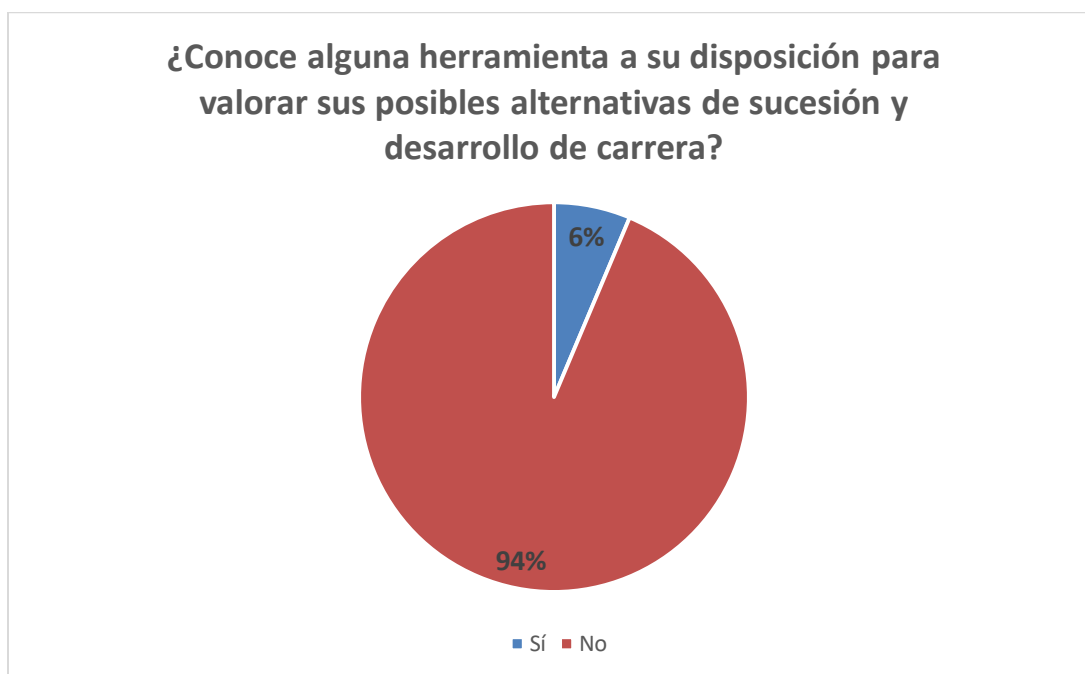
Los demás puestos de cajas (4%), plataforma (16%) y gobierno digital (5%), son puestos de suma importancia pero cuyo reemplazo es más sencillo y ágil, por ser puestos más comunes.

Tabla 17. ¿Conoce alguna herramienta a su disposición para valorar sus posibles alternativas de sucesión y desarrollo de carrera?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Herramienta para la sucesión y desarrollo de carrera.	Sí	4	6%
	No	59	94%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 17. ¿Conoce alguna herramienta a su disposición para valorar sus posibles alternativas de sucesión y desarrollo de carrera?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

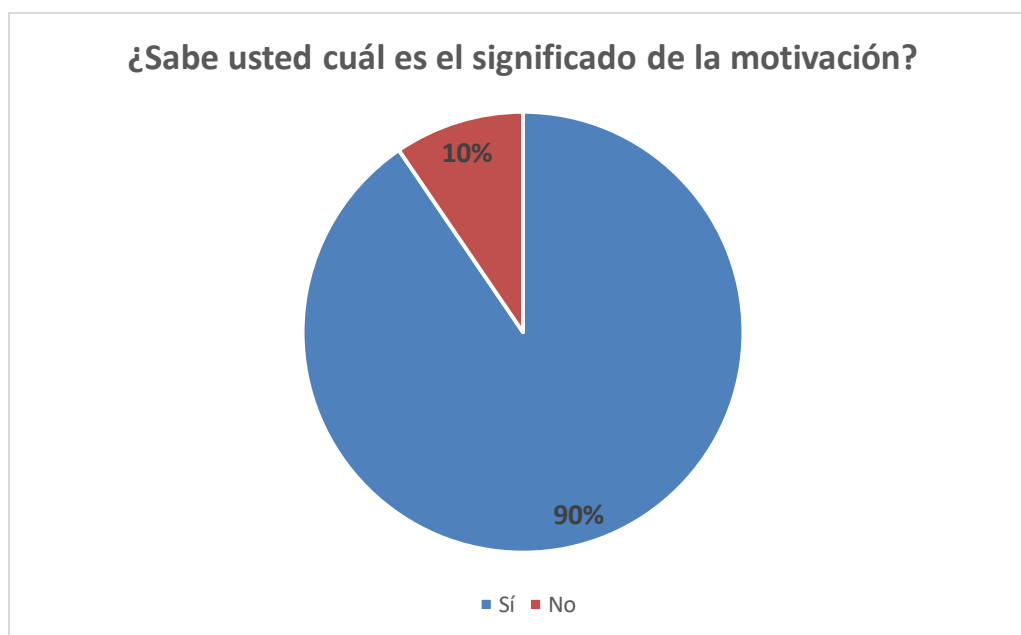
Esta pregunta nace de la consulta hecha a Recursos Humanos sobre las herramientas que tienen los trabajadores para verificar sus opciones de sucesión según el perfil de puesto y las opciones de desarrollo de carrera, y en efecto existe

una plataforma a disposición de cada funcionario, sin embargo, se encuentra desactualizada y obsoleta, es por esta razón que el 94% de la muestra desconoce totalmente la existencia de dicha plataforma. Solo un 6% afirma conocer ciertas herramientas que le permiten monitorear sus opciones de ascenso.

Tabla 18. ¿Sabe usted cuál es el significado de la motivación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Definición de Motivación	Sí	57	90%
	No	6	10%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 18. ¿Sabe usted cuál es el significado de la motivación?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

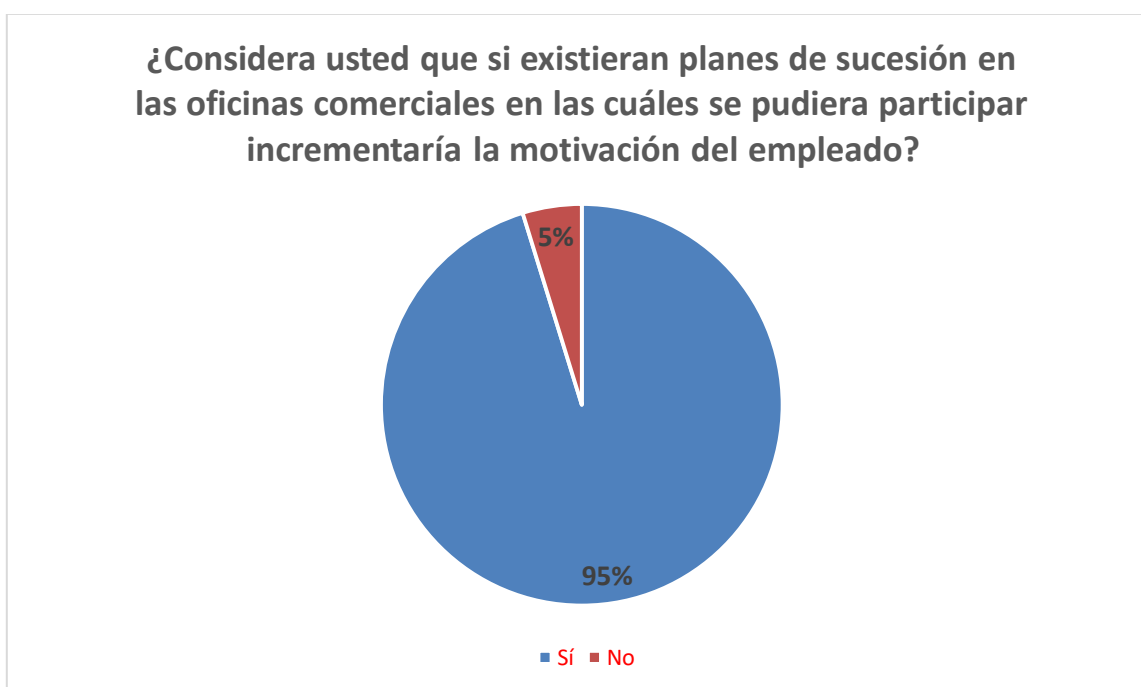
Como la motivación es una de las principales variables sobre la cual se basa esta investigación, es necesario tomar en cuenta la noción de los encuestados sobre la misma. Un determinante 90% de los trabajadores conoce o puede identificar el concepto de la motivación y la importancia que tiene dentro del ámbito laboral. Solo el 10% desconoce por completo el término

Tabla 19. ¿Considera usted que si existieran planes de sucesión en las oficinas comerciales en las cuáles pudiera participarse, incrementaría la motivación del empleado?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad de planes de sucesión	Sí	60	95%
	No	3	5%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 19. ¿Considera usted que si existieran planes de sucesión en las oficinas comerciales en las cuáles se pudiera participar, incrementaría la motivación del empleado?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Un 95% de los encuestados están de acuerdo con que el factor motivacional se incrementaría considerablemente si en las oficinas comerciales los intereses de

cada uno de los trabajadores fueran tomados en cuenta y considerados para posibles sucesiones, es una manera de elevar la motivación sin incurrir en gastos por incentivos, el incentivo como tal es: la oportunidad de crecimiento profesional.

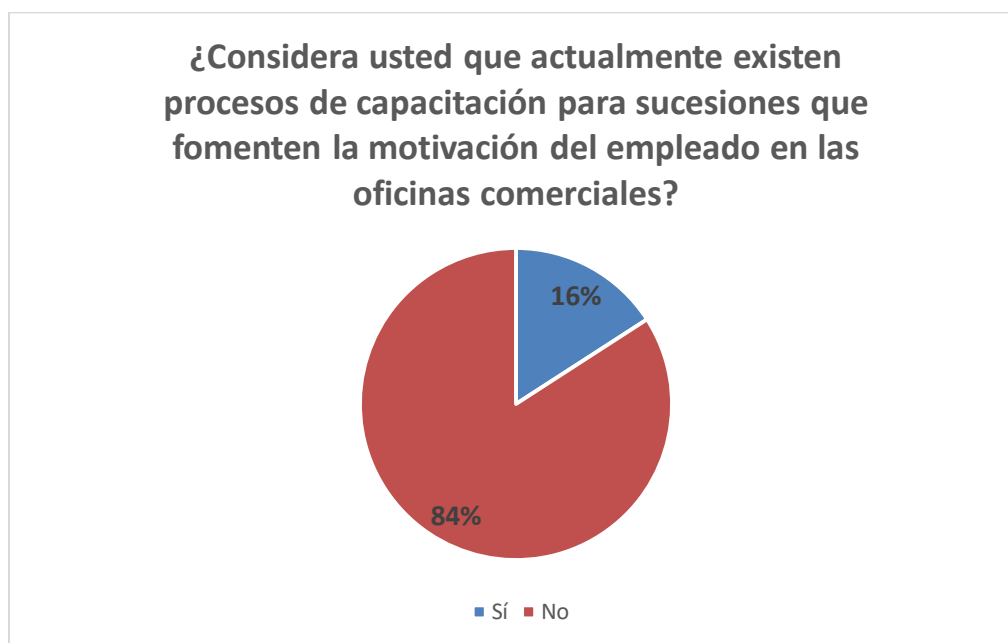
Solo un 5% difiere sobre la relación entre la, motivación con el desarrollo profesional.

Tabla 20. ¿Considera usted que actualmente existen procesos de capacitación para sucesiones que fomenten la motivación del empleado en las oficinas comerciales?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Existencia de procesos de sucesión	Sí	10	16%
	No	53	84%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 20. ¿Considera usted que actualmente existen procesos de capacitación para sucesiones que fomenten la motivación del empleado en las oficinas comerciales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Un 84% de los encuestados consideran que no existen planes de sucesión estructurados y formales en las oficinas comerciales que representen una oportunidad y por ende un incentivo motivacional.

Por el contrario, el 16% de los funcionarios creen que ya existen planes de sucesión efectivos y que generan una motivación activa en los trabajadores.

Tabla 21. ¿Le gustaría tener la posibilidad de participar en su oficina en capacitaciones para planes de sucesión y desarrollo de carrera?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Participación en capacitaciones	Sí	58	92%
	No	5	8%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Gráfico 21. ¿Le gustaría tener la posibilidad de participar en su oficina en capacitaciones para planes de sucesión y desarrollo de carrera?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Banco de Costa Rica en la Gerencia de Guadalupe, Enero, 2018.

Cuando se consultó sobre el interés que existe de participar en las capacitaciones y posibles opciones de desarrollo de carrera se obtuvo una gran aceptación de un 92% y apenas un 8% de respuesta negativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió un análisis de dos variables que son pilares fundamentales en la administración del Recurso Humano, por un lado está la necesidad de poseer planes de sucesión que, a su vez, permitan un desarrollo de carrera, y, por otro lado, se tiene el factor motivacional actual de los empleados del Banco de Costa Rica.

Este primer punto es la esencia del objetivo general de la investigación y el problema central, en el cuál se espera evaluar los procesos que existen en la organización y como influyen en la motivación. Después de conversar con los encargados de Recursos Humanos sobre el procedimiento específico que existe para las oficinas comerciales, expresaron que como tal no existe por diversos factores; primero porque es imposible que puedan conocer las competencias de cada uno de los miembros de cada oficina del país, es por esta razón que el gerente de tienda de cada una de las oficinas posee la responsabilidad de elegir a la persona óptima para las sucesiones; y segundo, porque constantemente contratan personas y las capacitan para que desempeñen el puesto de menor rango en el organigrama: cajas.

Cuando existe una solicitud de sucesión, el departamento de Recursos Humanos provee de un funcionario capacitado en cajas que cubra ese puesto, mientras una persona de mayor confianza asume el puesto en el cual hay necesidad.

Nótese que no existe un documento que indique tal proceso, es una coordinación entre el gerente de tienda, el gerente de zona y la persona encargada de la gerencia en Recursos Humanos.

A pesar de existir un procedimiento dentro de las políticas, no incluye el factor motivacional dentro del esquema, tampoco se incluye el término de las competencias, aunque en los perfiles de cada puesto sí se indican.

Al consultarle a los gerentes de tienda de cada oficina en la entrevista si se han desarrollado estudios o programas que les faciliten la toma de decisiones para escoger a los funcionarios más aptos para las sucesiones, todos coincidieron que nunca se ha realizado este análisis, tampoco se les ha brindado una guía de cómo escoger a los candidatos o a la persona más idónea.

Como contraparte se tiene la opinión de los funcionarios con respecto a su perspectiva sobre las capacitaciones para poder desempeñar nuevos puestos. Un 84% considera que actualmente no existen estos procesos y que la motivación está siendo afectada al pasar tantos años realizando las mismas tareas que son rutinarias, no sienten que exista un reto en su día a día.

También se obtuvo un gran porcentaje de personas que afirman estar interesadas en participar en sistemas de capacitación y crear una competencia sana entre los compañeros de trabajo. En total un 92% considera importante que el Banco de Costa Rica desarrolle estas técnicas.

Considerando los objetivos específicos de la investigación, se pudo determinar que los cuadros de reemplazo son manejados por cada gerente de tienda, y aunque cumplen con la continuidad del negocio, no es estandarizado para toda la

zona. Algunos de los encargados poseen hasta 2 "back ups"⁴ para cada puesto que consideran clave, otros solo poseen la capacidad de poner a un sustituto, los parámetros para elegir a las personas más aptas no están establecidas en ningún documento, son determinadas según el criterio de cada gerente.

En síntesis la continuidad del negocio es eficiente, pero la manera de establecer los cuadros de reemplazo puede mejorarse y estandarizarse.

Como segundo objetivo específico que se desarrolló fue sobre la congruencia entre los planes de desarrollo de carrera y los perfiles de puesto, ciertamente las personas que ocupan los puestos poseen las competencias definidas en el perfil del puesto, lo que falta desarrollar es un programa que le permita a los empleados de los puestos más bajos tener una sana competencia y poder adquirir las habilidades que se requieren para mejores cargos.

Es entendible que el Banco de Costa Rica no puede asegurar que todos sus empleados surjan y tengan ascensos, pero si es necesario que se les brinden herramientas para su crecimiento profesional.

Como tercer objetivo se requería analizar si las capacitaciones estaban enfocadas a los puestos más relevantes de manera que integren la participación de los miembros de la oficina. También, se quería conocer qué impacto motivacional implica tener capacitaciones más activas.

Según las encuestas existe una necesidad de establecer nuevos incentivos, no solo monetarios, sino de participación y de sentido de pertenencia a la institución, el empleado se desmejora al pasar años ejecutando las mismas tareas sin una

⁴ Sustituto o reemplazo de un funcionario.

exigencia de mejora continua por parte de sus jefes. Un 97% de los participantes considera que la clave para la mejora continua de las habilidades radica en procesos de aprendizaje, no solo que dependa del compañero más experimentado, sino también que la participación de la administración sea visible.

Es bien sabido que cuando un empleado siente que la organización invierte en su preparación profesional se siente valorado y tomado en cuenta, paralelamente se crea un sentimiento de compromiso que beneficia al Banco de Costa Rica.

Uno de los principales temas tratados en las entrevistas con los gerentes de tienda, fueron los objetivos establecidos en cada una de sus administraciones de las oficinas, y todos concuerdan con que el aumento de las captaciones y colocaciones de productos son la prioridad en este momento, dicho objetivo no se podrá lograr sin empleados que tengan la motivación de buscar un negocio en cada uno de sus contactos directos con los clientes, primero porque no consideran que deban realizar tareas que no están establecidas en sus puestos, y segundo porque no tienen el conocimiento para promover los productos y las herramientas que la institución ofrece.

Se concluye entonces, que el Banco de Costa Rica posee una conservadora administración del recurso humano, que le ha ofrecido estabilidad durante muchos años y funciona gracias a las garantías salariales que son competitivas en el mercado laboral, pero posee fallas y puntos débiles que debe mejorar para aumentar el cumplimiento de las metas y los objetivos que como un conglomerado posee.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo concluido anteriormente, existen varios puntos de mejora que se pueden indicar con el fin de beneficiar tanto a una institución con tan larga trayectoria, y de igual forma a todos los funcionarios que la conforman.

Primeramente, es necesario que el departamento de Recursos Humanos haga una reevaluación de los procesos que se refieren a las oficinas comerciales y definan un plan de reemplazos y de desarrollo de carrera adecuado para este segmento de la organización, los objetivos deben enfocarse en la estandarización de los procesos. La mejora se debe lograr desde la alta administración con un estudio más profundo de las opiniones y la imagen que poseen los trabajadores de la organización sobre sus oportunidades de crecimiento. Es de vital importancia que el capital humano se sienta conforme con su patrono, sobre todo tratándose de las oficinas comerciales que representan la fuerza laboral más grande del Banco de Costa Rica y que le permite llegar a miles de clientes.

Otro aspecto relevante es la determinación de puestos claves dentro de las oficinas comerciales, claramente todo puesto es importante y posee una función indispensable en el cumplimiento de los objetivos, pero existen ciertos cargos que no pueden tener ausencias, o necesariamente deben tener un sustituto temporal, debido a que el funcionamiento normal de las oficinas podría verse comprometido, provocando molestias y disgustos a los clientes.

Definir puestos claves también facilita la labor del gerente que debe priorizar y seleccionar a las personas más aptas para las sucesiones, tomando en cuenta sus intereses, sus fortalezas y habilidades.

Otra recomendación indispensable es desarrollar una herramienta que le permita al gerente de tienda respaldar los seguimientos que se le da a cada uno de los subordinados, es decir, una bitácora de seguimiento, una tabla de evaluaciones, un expediente electrónico, etc. que le permita al gerente de tienda defender su decisión en caso de que alguno de los miembros de la oficina se sienta discriminado al no ser elegido. Este punto tiene gran importancia dado que, en la nueva reforma procesal laboral, el artículo 408 indica:

"Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento." (Ley N° 9 343, 2017, p.11)

En este punto, más allá de ser un lujo; concretar planes de sucesión y perfiles de puestos bien definidos es una necesidad legal, que previene un conflicto ante los juzgados de trabajo.

Uno de los puntos en el que se insiste trabajar es el tema de las capacitaciones, ya que una de las principales quejas que los funcionarios plantearon en las encuestas están relacionadas directamente con la falta de preparación para el puesto que realizan, debido a que no solo trabajan en la intermediación bancaria, sino que; tienen convenios con otras instituciones como la Junta de Protección Social, el Registro Nacional, el Ministerio de Hacienda, el Consejo de Seguridad Vial, entre muchos otros que requieren que cajeros,

plataformistas y tesoreros conozcan gran cantidad de información referente a los servicios que brindan.

También la capacitación facilitaría que todos los funcionarios manejen la misma información, la tengan a mano y sean evaluados más fácilmente. A pesar de que sí existen capacitaciones varias para los empleados la mayoría de los encuestados precisaron que suceden semestral o anualmente, y es necesario mantener los datos actualizados para un desempeño más eficiente.

Así mismo lo plantean los gerentes de tienda durante la entrevista realizada, el tiempo se tiene y la disposición también, se necesita la herramienta correcta facilitada por Recursos Humanos.

Por último, el tema de la motivación es el pilar de toda la investigación, es la faceta más perjudicada del empleado, en la actualidad, puesto que existen muchos factores como la monotonía, la repetitividad, la falta de información y una escasa delegación de tareas, que promueven en el funcionario una sensación de frustración. El sentirse estancado en un puesto por muchos años provoca que la persona pierda el interés en dar el 100% de su capacidad y afecta inmensamente la imagen y la rentabilidad de la organización si el sentir es un factor común entre el conglomerado.

La encuesta revela datos preocupantes en esta variable pues los empleados admiten sentir poco interés del Banco hacia sus aspiraciones profesionales y alegan que no solo el incentivo salarial es una razón de motivación, es un deseo en común sentirse participativo en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Ciertamente el Banco de Costa Rica debe enfocar sus esfuerzos a

mejorar la imagen pro empleado y garantizarle un mejor ambiente para su desenvolvimiento.

Actualizando ciertas técnicas de manejo del capital humano, el Banco de Costa Rica fácilmente podrá mejorar la percepción de sus empleados, creando mejores iniciativas, oportunidades de negocio, especialización del puesto, entre muchas otras ventajas que conlleva el buen manejo de las herramientas motivacionales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. 2º ed. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Altamirano Mora, C, Bonilla Quirós, A., Fonseca Arguello, A. y León Sánchez, M. 2015. *Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano Grupo PROAMSA*. (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica. San José.
- Álvarez Venegas, R; Paredes Hernández, L y Arteaga Pérez, J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en postgrado*. 3º ed. México: Universidad Internacional.
- Annet, K, Sáenz López, C y Gonzalo Quiroga, M. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. México: Editoriales Dykinson.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 6º ed. Venezuela: Editorial Episteme.
- Ahumada Carmona, L. (2013). *Propuesta de evaluación de capacitación y su impacto en la calidad del servicio*. (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Banco de Costa Rica, (2017). *Procedimientos de la unidad de operaciones del capital humano*. San José, Costa Rica.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2º reimp. San José: Euned.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 4º ed. Colombia: Pearson Educación.
- Cascante Muñoz, D; Castro Castro, O y Saborío Sánchez, E. (2014). *Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica S.A.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª. ed. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. (2012). *Teoría y diseño organizacional*. 10ª ed. México: Cengage Learning Editores.
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016: La nueva organización un diseño diferente*. 1º ed. México.
- Garbanzo Rubí, J. (2014). *Análisis de puestos de la empresa Promaderas S.A.* (Tesis) San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Garita Cordero, T. (2014). *Análisis del ambiente laboral de la Dirección de Administración y Gestión de Personal de la sede central de la C.C.S.S. durante el tercer cuatrimestre del 2013*. (Tesis doctoral). Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica.
- Garza, B. (2014). *Estadística y probabilidad*. México: Pearson Educación.
- González Vallejo, L.; Evans Meza, R, y Pérez Fallas, D. ;(2017).*Manual: Vancouver, APA, citas y referencias bibliográficas*.3-17 ed.San José.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México: McGraw Hill.
- Koontz, H, Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14 ed. México: McGraw Hill.
- Ley N° 9343. *Reforma Procesal Laboral*. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. San José, Costa Rica. (2017).
- Molina Tejada, C. (2014). *Análisis de la cultura organizacional empresarial y su mediación en las acciones formativas*. (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla España.
- Mondy, W. (2013).*Administración de recursos humanos*.11a. ed. México: Pearson Educación... Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Morales, V. (2013). *La enseñanza de la Teoría de Conjuntos en FACES: Valoración del Aula Virtual por los estudiantes*. (Tesis doctoral).Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Universidad de Sevilla. España.
- People and Change.Consultores. (2013). *Planes de sucesión*. 1° ed. México.
- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6° ed. España: Editorial Esic.
- Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración*. 11° ed. México: Pearson.
- Ruíz Monterrubio, E. (2015). *Análisis de la relación entre los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento y el resultado empresarial: la función de la gestión de la calidad total*. (Tesina Doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real España.
- Tamayo Contreras, P. (2013). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de la rotación del personal*. (Tesina Doctoral) Universidad de Granada, Granada España.
- Palma Siles, M. (2013). *Propuesta para la elaboración del manual de procedimientos de capital humano del sistema de emergencia 9-1-1*. (Tesina inédita de Bachiller). Universidad Hispanoamericana, San José Costa Rica.

- Universidad Hispanoamericana. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis de ciencias sociales*. 3-17 ed. San José.

GLOSARIO

Sucesión: Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función.

Cuadros de reemplazo: En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción.

Millennials: La generación Y, también conocida como generación milenial, del milenio o milénica —del inglés millennial generation—, es la cohorte demográfica que sigue a la generación X. No hay precisión o consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta generación. Los comentaristas utilizan la década de 1980 como referencia. A los nacidos en esta generación se les conoce como mileniales o milénicos, del inglés millennials. Son personas que se adaptan fácil y rápidamente a los cambios.

ANEXOS

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL BANCO DE COSTA RICA
GERENCIA DE GUADALUPE**

OBJETIVO DE ESTUDIO

Se solicita de su valiosa colaboración, para responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE LAS OFICINAS COMERCIALES DE LA GERENCIA DE GUADALUPE**

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que estime conveniente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

I. DATOS DE GENERALES

1. Sexo:

- Femenino
- Masculino

2. Edad:

- 18-25 años
- 26-33 años
- 34-41 años
- 42-48 años
- 49-años o más

3. Nivel de Estudio:

- Bachillerato
- Técnico
- Universitario
- Posgrado

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Organización?

- De 1 a 4 años
- De 5 a 8 años
- De 9 a 12 años
- De 13 a 16 años
- De 17 a 20 años
- 21 años o más

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años

- De 6 a 9 años
- De 9 a 12 años
- De 12 a 15 años
- 16 años o más

II DATOS DE CONTENIDO

7. ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y políticas de la organización?

- Verbalmente
- Por escrito
- Verbal y Escrito
- Las conoció por casualidad
- Todavía no las conoce

8. Cuando usted ingresó a la organización ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

- Al realizar la contratación
- En el puesto de trabajo
- No hubo inducción

9. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área o departamento al que pertenece?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- No obtengo capacitación

10. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No evalúan mi desempeño

11. ¿Qué entiende por capacitación?

- Preparación y enseñanza.
- Habilidades y Destrezas.
- Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.
- Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.
- Métodos para adquirir nuevos conocimientos.

12. Cuando ingresó a trabajar a la organización o cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

- Lo capacitaron
- Se lo explicó el jefe
- Se lo explicó un compañero de trabajo
- Lo aprendió en el puesto

13. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

- Sí
 - No
- ¿Por qué?

14. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

- Sí
 - No
- ¿Por qué?

15. ¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

- Sí
- No

Si su respuesta es afirmativa ¿Qué entiende por planes de sucesión?

16. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves que deben tener un plan de sucesión en las oficinas comerciales?

- Cajas
- Plataforma
- Gobierno digital
- Tesorería
- Promotor de crédito
- Gerente de tienda

17. ¿Conoce alguna herramienta a su disposición para valorar sus posibles alternativas de sucesión y desarrollo de carrera?

- Sí
- No

18. ¿Sabe usted cuál es el significado de la motivación? Si su respuesta es sí, explique qué es.

- Sí
- No

19. ¿Considera usted que si existieran planes de sucesión en las oficinas comerciales en las cuáles se pudiera participar incrementaría la motivación del empleado?

- Sí
- No

20. ¿Considera usted que actualmente existen procesos de capacitación para sucesiones que fomenten la motivación del empleado en las oficinas comerciales?

- Si
- No

21. ¿Le gustaría tener la posibilidad de participar en su oficina en capacitaciones para planes de sucesión y desarrollo de carrera?

- Sí
- No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE OFICINA DEL BANCO DE COSTA RICA GERENCIA DE GUADALUPE

La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL CLAVE DE LAS OFICINAS COMERCIALES DE LA GERENCIA DE GUADALUPE**.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación. La entrevista será aplicada a los gerentes de tienda de las oficinas comerciales pertenecientes a la Gerencia de Guadalupe, con el objetivo de determinar su opinión sobre los planes de sucesión, su aplicación y el impacto que tienen como factor motivacional.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo?
¿De qué manera?

2. ¿Cuáles son los objetivos principales de cada oficina comercial?

3. ¿Cuáles son principales limitaciones que poseen los funcionarios para desarrollar carrera en las oficinas comerciales?

4. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento que usted dirige?

5. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?

6. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en las oficinas comerciales?

7. En su opinión, ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

8. ¿Considera usted que el factor motivacional es importante para el buen desempeño de los funcionarios a su cargo en el cumplimiento de sus labores?

9. ¿Cree usted que al desarrollar programas de sucesión y desarrollo de carrera en las oficinas comerciales los funcionarios sientan una mayor motivación para participar en las capacitaciones?

10. Por último, en su experiencia, ¿cree que sea viable que cada oficina cuente con un programa de capacitación que facilite que el empleado desarrolle su carrera bancaria y además sea postulante para suceder un puesto?

Perfil de Puesto de Competencias

CLASE:	BCR 04 - PROFESIONAL COMERCIAL 1
PUESTO:	BM-PROMOTOR DE NEGOCIOS BANCA MINORISTA.
NOMBRE DEL PERFIL:	BM-PROMOTOR DE NEGOCIOS BANCA MINORISTA

1. PROPÓSITO DEL PUESTO

Atender las necesidades específicas de los clientes de la Banca Minorista, proporcionando asesorías y soluciones financieras con el propósito de generar la venta de los productos y servicios del Conglomerado BCR.

2. RESPONSABILIDADES POR PROCESOS

- o Promover la venta de nuevos productos y servicios del Conglomerado BCR en los clientes de la Banca Minorista, con el fin de colocar negocios rentables para la zona.
- o Realizar visitas a clientes actuales y potenciales de la Banca Minorista para atraer, profundizar y retener negocios del área de influencia.
- o Enlazar negocios con los ejecutivos de Banca Minorista para atraer clientes potenciales, generando la venta de productos y servicios.
- o Realizar los procesos que genera la venta de productos de captación y colocación, con el fin de brindar un servicio oportuno y de calidad a los clientes de la Banca Minorista.
- o Brindar asesoría y capacitación a los clientes de la Banca Minorista en el uso de canales electrónicos y corresponsales no bancarios para motivar su migración.
- o Realizar el análisis de los productos de colocación, según lo establecido en la normativa; así como la conformación del expediente respectivo.
- o Llevar el control del estado, avance y generación de negocios establecido, con el fin de mantener actualizada la información por medio de la herramienta destinada para este fin.
- o Suplir temporalmente cualquier puesto de trabajo de la Gerencia Local Banca Minorista, desplazándose a las diferentes tiendas de la zona asignada cuando se requiera, con el fin de apoyar la atención al cliente.
- o Cumplir con establecido en la Ley 8204, su reglamento, manual de Cumplimiento y la normativa interna, con el fin de mitigar el riesgo del negocio.
- o Cumplir con lo establecido en las disposiciones administrativas para la operatividad de las tiendas Banca Minorista en el Conglomerado Financiero BCR 68-04, con el fin de minimizar la exposición al riesgo en las tiendas
- o Realizar cualquier otro proceso que sea asignado por su superior inmediato, según la necesidad institucional.

3. CONTACTOS

INTERNAS	EXTERNAS
o CONGLOMERADO BCR	o CLIENTES FISICOS Y JURIDICOS DEL BCR

4. INTERACCIÓN SERVICIO AL CLIENTE

INTERNAS	EXTERNAS
o CONGLOMERADO BCR	o CLIENTES FISICOS Y JURIDICOS DEL BCR

5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- o VISA (SISTEMA DE TARJETAS)
- o DOCU BCR
- o INTRANET
- o SOMOS BCR
- o SICC
- o FINESSE
- o INTERNET
- o SALESFORCE

6. ESPECIFICACIONES Y CONDICIONES

Bienes y Valores	Valores/Activos Responsable por dinero y valores: por menos de US\$1,500 Responsable por activos por menos de US \$1,500
Condiciones de Trabajo	Realiza el trabajo en condiciones ambientales normales con esporádicas exposiciones a elementos adversos
Conocimiento del Inglés	Inglés a nivel básico
Consecuencia de toma de Decisiones	Cliente: Alguna incidencia posterior Impacto económico: Alguna Incidencia Posterior
Documentación y Reportes	Ingresa información en reportes y documentos de control Uso de documentación y Reportes: Uso Interno
Educación y Capacitación	De primer a segundo año universitario. Equivalente a 30 créditos aprobados de una carrera universitaria a fin al banco.
Esfuerzo Mental - Concentración	Requiere atención para resolver problemas de mediana complejidad de manera ocasional
Experiencia	Experiencia en puestos operativos Experiencia: Más de 2 años o más de 2 años en puestos de especialización bancaria Oficial de servicios 1 (cajero) u Oficial de Servicios 2 (plataforma).
Exposición al Riesgo	Leve exposición al riesgo
Información Confidencial	Maneja información confidencial de los clientes y/o colaboradores
Planificación	El puesto requiere programar las actividades de su trabajo Porcentaje del tiempo que toma decisiones: Hasta un 5% del tiempo
Relaciones de Trabajo	Con otros grupos de trabajo de su nivel Tipos de relaciones de trabajo: Internas
Riesgo	Tiene acceso a información confidencial que representa un riesgo considerable para la Institución
Servicio al Cliente	Considerable interacción directa o decisiones importantes sobre el servicio al cliente Interacción con cliente externo: Asesora/Consultiva
Servicio al Colaborador	Interacción indirecta sobre servicio al cliente Puestos internos: Supervisor

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS), EXPERIENCIA REQUERIDA:

Requerido	Recomendado
o LAS COMPETENCIAS TECNICAS SE DEFINEN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN LA MALLA CURRICULAR PARA ESTA AREA	

8. DEPENDENCIA JERÁRQUICA

- o SUB GERENCIA BANCA MINORISTA

9. COMPETENCIAS PERSONALES

Competencias	Clasificación	Nivel
<p>-SERVICIO AL CLIENTE Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica conocer y resolver los problemas del cliente.</p> <p>CONDUCTAS OBSERVABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Es proactivo en la búsqueda de soluciones. o Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. o Se preocupa por la calidad de su trabajo y da soluciones adecuadas a las necesidades de sus clientes. 	Actitud	II
<p>-SISTEMACIDAD Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.</p> <p>CONDUCTAS OBSERVABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Investiga las diferentes partes de su tarea y las organiza de forma sistemática. o Observa, comprende y detecta oportunidades. o Posee la capacidad para comprender la relación causa-efecto de hechos o datos. 	Actitud	II
<p>-COMUNICACION EFICAZ Capacidad de transmitir conceptos e ideas en forma efectiva y positiva de manera individual y grupal. Además de la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>CONDUCTAS OBSERVABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Comparte y provee información de manera oportuna y relevante a sus clientes y compañeros de trabajo. o Comunica sus ideas en forma oral y escrita, de manera clara, concisa y lógica utilizando un lenguaje corporal y verbal idóneo, para que se logre la comprensión del mensaje. o Escucha atentamente a los demás, y muestra interés por comprender el significado de la información que recibe evitando ideas preconcebidas y juicios. 	Habilidad	II

Competencias	Clasificación	Nivel
<p>-TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para lograr que los esfuerzos individuales se complementen entre sí, estimulando el apoyo, comunicación y compromiso, de forma tal que se logre el aprendizaje y la consecución de los objetivos grupales.</p> <p>CONDUCTAS OBSERVABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Escucha con atención y respeta los aportes de sus compañeros de equipo. Comparte información útil y relevante para el grupo de trabajo basada en sus conocimientos. o Favorece la integración de todos los equipos de trabajo y promueve ayuda mutua y el compromiso para lograr los objetivos o resultados propuestos. o Logra entusiasmar a los equipos para trabajar en la mejora continua y participa en ellos activamente. Identifica en cada miembro del equipo competencias fundamentales que le permitan aprovechar la diversidad propia de los equipos 	Habilidad	II
<p>-ORIENTACION A LA MEJORA CONTINUA Orientación de todo esfuerzo, de manera sistemática y ordenada en busca de canalizar los recursos para la mejora de la calidad y el logro de los objetivos establecidos.</p> <p>CONDUCTAS OBSERVABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Capacidad de producir satisfacción a diferentes grupos de interés. o Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, asumiendo la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados. o Habilidad de adaptarse a los cambios constantes que proponga la organización de acuerdo al mercado financiero donde se desarrolle. 	Actitud	II

Cada uno de los niveles anteriores lleva asociado un peso o valor definido de I a V, donde:

- I Significa Operacional**
- II Significa Técnico**
- III Significa Profesional**
- IV Significa Gerencias Zona y Jefaturas**
- V Significa Dirección**

10. PRODUCTIVIDAD

Productividad	Margen
Evaluado mediante objetivos de mejoramiento asignados al equipo de trabajo al cual pertenece.	.

