

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE TIBÁS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Empresas con
énfasis en Recursos Humanos**

**Análisis del compromiso («Engagement») y su
impacto en la motivación, de los colaboradores del
área de cajas del Banco Nacional en Oficina
Principal, en el tercer cuatrimestre del año 2018.**

Sustentante:

María Laura Elizondo Solano

Tutor:

Róger Coto Mora

Setiembre, 2018

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

San José, 14 de septiembre de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **María Laura Elizondo Solano**, cédula de identidad número **1 1655 0422**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del compromiso (Engagement) y su impacto en la motivación de los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal en el tercer cuatrimestre del año 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

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% | 15% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 28% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 20% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 17% |
| | TOTAL | 100 % | 90% |

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

Atentamente,



Roger Coto Mora
Cédula identidad 1 1655 0422

CARTA DE LECTOR

San José, 25 de octubre 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

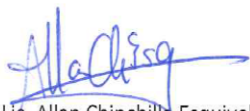
Estimados señores:

El estudiante, María Laura Elizondo Solano, cédula de identidad 1-1655-0422 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación: **Análisis del compromiso (Engagement) y su impacto en la motivación, de los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal en el tercer cuatrimestre del año 2018**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a los objetivos, 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. Así como parte de la propuesta. 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.

Cordialmente,



Lic. Allan Chinchilla Esquivel.

Firma

Cédula 1-1550-0569

CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGA

08 de noviembre, 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente Tibás

Estimados señores:

Hago constar que realicé la corrección de estilo (redacción y ortografía) del trabajo final de graduación titulado: **“Análisis del compromiso («Engagement») y su impacto en la motivación, de los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal, en el tercer cuatrimestre del año 2018.”**

Esta investigación pertenece a la estudiante **María Laura Elizondo Solano** cédula 116550422, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En este trabajo se efectuaron correcciones y se aportaron sugerencias, sin embargo, queda a criterio de la autora el de acatarlas.

Atentamente.



LIC. BETSEY SÁNCHEZ UREÑA
Código: 008556 de COLYPRO.
Cédula 1-552-001
Correctora de estilo.

AGRADECIMIENTO

Quiero dedicar este proyecto de tesis a Dios, mi familia, a mis profesores, a mis jefes, ya que se han preocupado por mí, con la finalidad de que yo sea una persona exitosa. También a todos los que me han acompañado en este largo camino de sacrificio, y esfuerzo y siempre he sentido su apoyo. Para ellos, este paso.

Agradezco al Banco Nacional, por abrirme sus puertas, y apoyarme con la tesis. A Royner por madrugar ayudándome con la tesis desde un inicio.

Y a María Auxiliadora que siempre ha sido mi amada guía.

María Laura Elizondo Solano

DEDICATORIA

Primeramente, agradezco a Dios el permitirme llegar tan lejos, y cumplir uno de mis sueños, por enseñarme a confiar en él y lograr sentirlo en cada etapa de mi vida.

Segundo a mi mamá y a mi papá, a quienes no cambiaría por nada en el mundo; por ser mis dos grandes pilares en este largo camino los cuales me han dado su amor verdadero y su apoyo incondicional en todo mi camino de la vida y que me hacen ser hoy quien soy. Papi sos el mejor papá del mundo, soy demasiado afortunada por tenerte, mami acá estoy por vos, esto es por y para vos, gracias por convertirme en una profesional y una ejecutiva a mis 21 años. Los amo.

A mis hermanas, porque sé que igualmente me apoyaron, las amo con toda mi alma y deseo que ellas también alcancen todos los sueños y metas que se propongan en la vida. Y que siempre sigamos así, llenándonos de luz con risas, juntas es más fácil caminar, y Dios me regaló dos mágicas princesas.

A mi abuela Julieta, tantas conversaciones de ayuda y apoyo emocional, algo tuve que haber hecho bien para merecerla, un ángel en la tierra. Sin ella nada tiene sentido. A mi abuelo Rodrigo que siempre me acompaña desde el cielo, Tito «forever», porque sé que mucho de lo que soy es por él, y que sería el más orgulloso viéndome defender mi tesis.

A todos los Solano, primos, tíos, los cuales me dieron su ejemplo a seguir, los que me enseñaron que hay que luchar fuerte y que Dios siempre me estará respaldando.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-------------------------------|
| CONSTANCIA APROBACIÓN TUTOR | ¡Error! Marcador no definido. |
| CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| DECLARACIÓN JURADA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| INFORMACIÓN GENERAL | 15 |
| 1.1.ANTECEDENHISTÓRICOS. | 15 |
| 1.2.ANTECEDENTESINVESTIGATIVOS | 16 |
| 1.2.1 INSTRUMENTO UTILIZADO | 18 |
| 1.2.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 18 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 19 |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 19 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.5.1 JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 1.5.2.JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 22 |
| 1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA | 23 |
| 1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| 1.6.1. OBJETIVO GENERAL | 23 |
| 1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 23 |
| 1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES. | 24 |
| 1.7.1.ALCANCES | 24 |
| 1.7.2.LIMITACIONES | 24 |
| 1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR | 24 |
| 1.8.1.DELIMITACIÓN ESPACIAL | 25 |
| 1.8.2.DELIMITACIÓN TEMPORAL | 25 |
| 1.8.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 26 |
| ¿CÓMO AFECTA EL «ENGAGEMENT» EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CAJAS DEL BANCO NACIONAL EN OFICINA PRINCIPAL? | 26 |
| CAPÍTULO II | 27 |
| MARCO CONTEXTUAL | 28 |
| 2.1 MARCO SITUACIONAL | 28 |
| 2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA BANCO NACIONAL. [BNCR] (2018) RESEÑA HISTÓRICA. | 28 |
| 2.1.2. HITOS EN LA HISTORIA DEL BANCO NACIONAL. [BNCR] (2018) | 29 |
| 2.1.3. MISIÓN | 30 |
| 2.1.4. VISIÓN. | 30 |
| 2.1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL. | 30 |
| 2.1.6. MARCO JURÍDICO DEL BANCO NACIONAL | 31 |
| 2.1.7. SEDI | 31 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL | 36 |
| 2.2.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN | 36 |
| 2.2.2.1 PLANEAR | 37 |
| 2.2.2.2. ORGANIZAR | 37 |
| 2.2.2.3. DIRIGIR | 38 |
| 2.2.2.4. CONTROLAR | 38 |
| 2.2.3. INTEGRAR AL PERSONAL | 38 |
| 2.2.4. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. | 39 |
| 2.2.5. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS..... | 39 |
| 2.2.5.1. POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:..... | 40 |
| 2.2.5.2. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 40 |
| 2.2.5.3. POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | 40 |
| 2.2.5.4. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:..... | 41 |
| 2.2.6. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. | 41 |
| 2.2.7. DIFICULTADES BÁSICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 42 |
| 2.2.8. FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. | 43 |
| 2.2.9. COMPORTAMIENTO LABORAL O «ENGAGEMENT»..... | 44 |
| ES IMPORTANTE PROFUNDIZAR EN EL TEMA PARA CONOCER EL CONCEPTO DE «ENGAGEMENT», SUS NIVELES, TEORÍAS, ETCÉTERA. PARA COMPLEMENTAR ESTE ESTUDIO SE PRESENTAN DIVERSOS AUTORES QUE ANALIZAN LOS FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 44 |
| 2.2.10. «ENGAGEMENT» | 44 |
| 2.2.11. FACTORES DEL «ENGAGEMENT» | 45 |
| 2.2.12. MODELO DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (DRL)..... | 46 |
| 2.2.13. «ENGAGEMENT» Y DESEMPEÑO LABORAL | 46 |
| 2.2.14. «ENGAGEMENT» Y CONDUCTA PROACTIVA | 47 |
| 2.2.15. LAS ESPIRALES DE SINERGIAS POSITIVAS DEL «ENGAGEMENT» EN LAS ORGANIZACIONES..... | 47 |
| 2.2.16. SINERGIAS INDIVIDUALES, SINERGIAS INTERPERSONALES, SINERGIAS ORGANIZACIONALES | 48 |
| 2.2.17. COMPONENTES DEL COMPROMISO SEGÚN MEYER Y ALLEN..... | 51 |
| 2.2.17.2. LOS «BABY BOOMERS» | 61 |
| 2.2.17.3. LA GENERACIÓN X | 62 |
| CAPITULO III | 66 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 66 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 67 |
| 3.1.1. ENFOQUE CUANTITATIVO | 67 |
| 3.1.2. ENFOQUE CUALITATIVO | 67 |
| 3.1.3. ENFOQUE MIXTO | 68 |
| 3.2. TIPO DE ESTUDIO | 68 |
| 3.2.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA | 69 |
| 3.2.2. INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL | 69 |
| 3.3. FUENTES..... | 69 |
| 3.3.1. PRIMERA MANO..... | 69 |
| 3.3.2. SEGUNDA MANO..... | 70 |
| 3.3.3. TERCERA MANO | 71 |
| 3.4. POBLACIÓN..... | 71 |
| 3.5. MUESTRA | 71 |

| | | | | |
|---|----------|---------------------|-------------|-------------------|
| 3.6.TÉCNICAS | E | INSTRUMENTOS | PARA | RECOLECTAR |
| INFORMACIÓN..... | | 71 | | |
| 3.6.1.INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN..... | | | | 72 |
| 3.6.1.1.CUESTIONARIO..... | | | | 72 |
| 3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | | | | 73 |
| CAPÍTULO IV | | | | 78 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS..... | | | | 78 |
| 4.1 TIPOS DE GRÁFICOS..... | | | | 79 |
| 4.2 RESULTADOS | | | | 81 |
| CAPÍTULO V..... | | | | 104 |
| 5.1.CONCLUSIONES | | | | Y |
| RECOMENDACIONES..... | | 105 | | |
| CAPÍTULO VI..... | | | | 109 |
| PROPUESTA..... | | | | 109 |
| 6.1. INTRODUCCIÓN..... | | | | 110 |
| 6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA | | | | 110 |
| 6.3.1. OBJETIVO GENERAL | | | | 111 |
| 6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | | | | 111 |
| 6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES | | | | 112 |
| 6.4.1. ALCANCES..... | | | | 112 |
| 6.4.2. LIMITACIONES | | | | 112 |
| 6.5 RECURSOS | | | | 112 |
| 6.6. DEBILIDADES INSTITUCIONALES | | | | 113 |
| 6.7. PROPUESTA | | | | 114 |
| DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN | | | | 115 |
| ¿EN QUÉ CAPACITAR? | | | | 116 |
| PRESUPUESTO..... | | | | 127 |
| OBJETIVO ESPECÍFICO #4. | | | | 132 |
| BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA..... | | | | 147 |
| ANEXOS..... | | | | 150 |

ÍNDICE DE IMÁGENES.

| | |
|---|----|
| Imagen 1. Estructura orgánica del Banco Nacional..... | 35 |
| Imagen 2. Área de cajas de Oficina Principal. | 36 |
| Imagen 3. Área de cajas de Oficina Principal. | 36 |
| Imagen 4. Área de cajas de Oficina Principal. | 37 |
| Imagen 5. Evaluación de la operacionalización..... | 47 |
| Imagen 6. Gráficos circulares..... | 52 |
| Imagen 7. Gráfico de barras. | 53 |
| Imagen 8. Gráfico de columnas..... | 53 |

ÍNDICE DE CUADROS.

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. Operacionalización de las variables..... | 48 |
| Cuadro 2. Plan de capacitación..... | 103 |
| Cuadro 3. Programa de incentivos no financieros..... | 112 |
| Cuadro 4. Presupuesto general de propuesta..... | 121 |
| Cuadro 5. Presupuesto anual..... | 122 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Género..... | 81 |
| Tabla 2. Edad..... | 82 |
| Tabla 3. Grado académico..... | 83 |
| Tabla 4. ¿Considera usted qué posee las herramientas físicas necesarias y en buen estado para laborar eficientemente el área de cajas?..... | 85 |
| Tabla 5. ¿Considera necesarias capacitaciones de refrescamiento de cajas, así como otros temas?..... | 87 |
| Tabla 6. El Sistema «Finesse» utilizado por los cajeros, ¿considera qué es un programa eficiente y actualizado?..... | 89 |
| Tabla 7. ¿Considera usted qué los supervisores del área de cajas de oficina Principal del Banco Nacional tienen las competencias técnicas, académicas y favorecen a un buen servicio al cliente?..... | 90 |
| Tabla 8. ¿Qué tan motivado se siente al realizar su trabajo?..... | 91 |

Tabla 9. ¿Cómo considera que ha sido su rendimiento en los últimos meses cuando laboraba en el área de cajas?
.....92

Tabla 10. ¿Su jefe le hace saber qué valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?
.....93

Tabla 11. ¿Cuánta oportunidad cree que tiene de ascender de puesto en menos de seis meses?
.....94

Tabla 12. ¿Ha cumplido usted la meta propuesta por el SEDI BN en el último semestre?95

Tabla 13. ¿Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las funciones en las que usted se destaca?.....96

Tabla 14. ¿Siente pasión por su trabajo y motivación por dar lo mejor de usted en su trabajo?.....97

Tabla 15. ¿Cuántos días al año se ha ausentado, ya sea por permisos personales o incapacidades?.....98

Tabla 16. ¿Cómo califica su nivel de estrés?.....99

Tabla 17. ¿Posee usted plaza en propiedad o se encuentra laborando bajo un contrato?.....100

Tabla 18. ¿Considera usted que posee estabilidad laboral?.....101

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Género.....81

Gráfico 2. Edad.....82

Gráfico 3. Grado académico.....84

Gráfico 4. ¿Considera usted que posee las herramientas físicas necesarias y en buen estado para laborar eficientemente en el área de cajas?.....86

Gráfico 5. ¿Considera necesarias capacitaciones de refrescamiento de cajas, así como otros temas?
.....88

Gráfico 6. El Sistema «Finesse» utilizado por los cajeros, ¿considera que es un programa eficiente y actualizado?.....89

Gráfico 7. ¿Considera usted que los supervisores del área de cajas de oficina Principal del Banco Nacional tienen las competencias técnicas, académicas y

favorecen a un buen servicio al cliente?.....90

Gráfico 8. ¿Qué tan motivado se siente al realizar su trabajo?.....91

Gráfico 9. ¿Cómo considera que ha sido su rendimiento en los últimos meses cuando laboraba en el área de cajas?92

Gráfico 10. ¿Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?93

Gráfico 11. ¿Cuánta oportunidad cree que tiene de ascender de puesto en menos de seis meses?94

Gráfico 12. ¿Ha cumplido usted la meta propuesta por el SEDI BN en el último semestre?95

Gráfico 13. ¿Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las funciones en que usted se destaca?.....96

Gráfico 14. ¿Siente pasión por su trabajo, y motivación por dar lo mejor de usted en su trabajo?97

Gráfico 15. ¿Cuántos días al año se ha ausentado, ya sea por permisos personales o incapacidades?.....98

Gráfico 16. ¿Cómo califica su nivel de estrés?.....99

Gráfico 17. ¿Posee usted plaza en propiedad o se encuentra laborando bajo un contrato?.....100

Gráfico 18. ¿Considera usted que posee estabilidad laboral?.....101

Introducción

Cada vez más empresas, al enfrentarse a mercados competitivos y globalizados, han creado conciencia de como el recurso humano se está convirtiendo en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones y es ahí en donde radica la importancia del compromiso laboral que poseen estos para con la empresa.

El concepto cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Este no debe ser considerado como una variable externa, sino como un activo intangible y un instrumento que facilita el mejor desempeño de los colaboradores.

El compromiso laboral en la actualidad es considerado un factor clave en el desarrollo empresarial. Esto gracias a que un clima positivo, propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

El concepto cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

El compromiso laboral constituye un concepto integrado, que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, entre otros factores, se reflejan mediante el clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Este trabajo final de graduación involucra el desarrollo de una propuesta estratégica para el fortalecimiento del compromiso laboral, en los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal, y así se pueda ver afectada positivamente su motivación.

Este es un banco que pertenece al Estado, se dedica al comercio, en donde se mantienen grandes cantidades de dinero, existen más de 6,000 empleados, dedicados a administración de la empresa, créditos, «adquirencia», canales de

comunicación, operativos, y demás.

A continuación, se presenta un resumen por capítulo de lo que ofrecerá esta investigación:

Capítulo I: se desarrollan los antecedentes de la institución y se plasma la información obtenida sobre el problema definido (planteamiento, justificación, delimitación del problema); también, se definen los objetivos del estudio (general y específicos), lo que marcará la línea investigativa y, por último, se mencionarán los alcances, las limitaciones y otros datos específicos de este apartado.

Capítulo II: se recopilará en primera instancia la información general del Banco Nacional de Costa Rica. Seguidamente, se tomará la teoría sobre la administración, compromiso, motivación, y demás variables, lo que permitirá contextualizar la investigación de manera paralela con la teoría.

Capítulo III: se identifican las ramas investigativas con el Marco Metodológico (tipos, métodos, fuentes, instrumentos, entre otros), que marcan las pautas del estudio por medio de la definición de las variables, lo que permitirá tener una guía de principio a fin sobre lo que se pretende desarrollar. Esto le da coherencia y permite que el cuerpo de la tesis se comparta de principio a fin.

Capítulo IV: se analizan e interpretan, por medio de herramientas estadísticas (gráficos y/o cuadros), las respuestas de la entrevista que se aplicó a los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal.

Capítulo V: se ofrece por cada análisis una conclusión y una recomendación para favorecer el compromiso en el área de cajas de Oficina Principal en el Banco Nacional. Se considera mencionar los logros alcanzados en la investigación.

Capítulo VI: se brinda la opción de una propuesta, con los detalles sobre la aplicación y la implementación de esta.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

El Banco Nacional, perteneciente al Estado costarricense, es el mayor de Costa Rica y Centroamérica, posee una red de más de 170 oficinas, más de 400 cajeros automáticos en toda la Nación y cerca de 6000 empleados. Tiene una participación de 49% en el Banco Internacional de Costa Rica «Limited» (BICSA), entidad incorporada en la República de Panamá. Es dueño del 100% de las acciones de BN Valores (Puesto de Bolsa), BN –Vital (Operadora de Fondos de Pensiones), BN – SAFI (Fondos de Inversión) y BN Corredora de Seguros.

Es ampliamente conocido que del Banco Nacional nacieron, además del Banco Central, instituciones como el Consejo Nacional de la Producción, el Instituto de Desarrollo Agrario, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

La ubicación actual de la sede principal del Banco Nacional en San José es la misma de 1914. Anteriormente allí se ubicaba la Casa de la Moneda, que fue demolida en 1912. El edificio construido en 1914 fue sustituido en 1936 por el que existe allí actualmente. A su lado se construyó en 1982 la torre de 19 pisos que ocupa actualmente la casa matriz del Banco.

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En los últimos cuatro años se ha visto afectado el compromiso de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal, esto debido a que no hay plazas de propiedad en las que puedan participar, o incluso no tienen acceso a las páginas en donde se brindan los concursos, muchos realizan su inducción en cinco días con un compañero de cajas y ni siquiera hay un rol de capacitación por seguir.

Muchos de los supervisores no cumplen con las características del puesto, ya que el gerente de oficina lo selecciona «a dedo», o se elige al que tenga más tiempo de laborar en el banco, sin realizar una evaluación detallada del puesto.

Las herramientas utilizadas también son factores que afectan el desempeño de los cajeros, ya que muchas veces no se las brindan a los colaboradores nuevos, o los que las poseen algunas están en mal estado, así como su sistema utilizado «Finesse», es realmente obsoleto.

A través de varios años el Banco Nacional ha realizado encuestas a sus empleados que le consultan su nivel de motivación. Semestralmente cada colaborador debe contestar una encuesta de salud organizacional en donde califica a sus jefaturas, en donde puede dar propuestas de mejoras y califica también su ambiente laboral.

Posterior a esto, a las jefaturas les llega un resultado, en donde se refleja una calificación, y el proceso no tiene un seguimiento posterior a los resultados. Algunas jefaturas reúnen a sus empleados con el fin de compartir o realizar alguna actividad en donde se puedan escuchar las opiniones de manera personalizada, y así ofrecer propuestas de mejora.

Otros jefes, simplemente omiten la calificación y siguen con sus funciones principales. Un error que cometen es el hecho de no consultar directo con sus empleados el porqué de una calificación.

Los jefes que obtengan una calificación menor a 70 se reúnen con el gerente de la zona, o el sucesor, si esto ocurre una vez más, se les abre un expediente en el área de «relaciones institucionales». Este es un departamento de recursos humanos que vela por el bienestar del colaborador, su objetivo general es el sancionar a los empleados que incumplan algunas de las leyes, tanto generales como institucionales, en su área de trabajo.

Como parte de los objetivos del Banco Nacional de Costa Rica, de diseñar, establecer y mantener los programas para el desarrollo del personal, la encuesta de salud organizacional, fue desarrollada por el departamento de Gestión y Desarrollo Humano con la intención de conocer la percepción de los colaboradores con respecto a su área laboral.

Su objetivo general fue diagnosticar los factores que inciden tanto en el clima organizacional del Banco Nacional, como en los colaboradores de una determinada área, departamento o dirección, ya que la entrevista que se realiza se divide en varias áreas, a lo general, y en el departamento específico en el que labore.

Así como el departamento de salud organizacional del Banco Nacional realiza la encuesta a los empleados, también se la efectúa a las jefaturas, este se llama SEDI (Sistema de Evaluación del Desempeño Individual) y consulta datos como: eficiencia, compromiso laboral, motivación, liderazgo, comunicación, mejoras, y principalmente mide el cumplimiento de metas.

En el caso de los cajeros se verifica la velocidad, la cantidad de transacciones que realicen por día, la cantidad de faltantes que llegan a tener al mes, el comportamiento de trabajo en grupo, la participación en las charlas y cursos adicionales internos del banco, etcétera.

Si tanto al gerente o jefe del área, como al colaborador se le asigna una nota mayor a 80 se le atribuye un incentivo del 80% de su salario una vez al año,

casi siempre en el mes de octubre.

Para que el SEDI, sea pagado a sus empleados como un «plus», no solo debe haberse aprobado la entrevista que se le realizó a los colaboradores calificando al jefe, o al jefe calificando al colaborador, sino que además, deben haberse incrementado en un 15% las ventas a nivel general de todo el banco, así como también reducido la mora en un 10%, y se cumplir metas de: «adquirencia», ventas, colocación, en los departamentos de crédito, y ventas en general. Esto afecta a todo el conglomerado.

Desde el año 2017 el SEDI no fue pagado, ya que no se cumplió una meta a nivel de conglomerado (todo el Banco Nacional), se le otorgó un crédito al Instituto Nacional de Electricidad, para un proyecto llamado «Hidrotárcoles», el cual después de un tiempo no se aprobaron los permisos correctos, y por ende quedó la deuda pendiente de pagar, es por esta razón que la utilidad del banco bajó, y los empleados no pudieron recibir su incentivo.

1.2.1 Instrumento utilizado

Para determinar los resultados de la encuesta que realiza el departamento de salud organizacional, se utiliza un cuestionario para recopilar la información de los más de 6000 colaboradores. El cuestionario desarrolla temas como: las condiciones generales sobre el puesto de trabajo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, si conoce realmente cuáles son sus responsabilidades, así como opiniones sobre la jefatura directa.

1.2.2 Conclusiones y recomendaciones

Una vez que se conversó con Stephanie Coto, encargada del área de salud ocupacional, se llega a la conclusión de que:

- Los datos de las entrevistas algunas veces se duplican, por esta razón cuesta más a la hora de realizar los análisis.
- Un 80% de los empleados efectúan la encuesta.
- Nunca se les comunica a los empleados las conclusiones, únicamente se le

envía al jefe el resultado de su nota.

- Nunca se ha establecido o enviado puntos de mejora con base en análisis de los resultados.
- La información que recopilan es de gran peso, ya que el empleado puede establecer con estos datos aspectos de mejoras para el jefe, sin embargo, muchas veces no lo contestan con sinceridad, porque se responde desde la «intranet», esta es la página directa del empleado, en donde se observa el número de empleado y nombre completo.
- La encuesta se realiza dos veces al año, esto hace que la información recolectada sea muy objetiva.
- Muchas veces la encuesta se responde basada en situaciones del momento, por ejemplo, si mi jefe no me permitió sacar vacaciones lo voy a calificar mal, si mi jefe no me dejó ir a recoger a mi hija y salir antes del trabajo, lo voy a calificar mal. Si mi jefe me llamó la atención lo califico mal. Entonces no se realiza el correcto estudio y análisis que se debe.

1.3. Formulación del problema

Según Roberto Hernández: “De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo, si no sabemos qué investigar. En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (2010, pág. 36). Esto, permite que la línea que lleva la investigación sea una misma en todas sus partes. El compromiso laboral es la temática. A continuación, se presenta el resultado del análisis del problema de este estudio:

- **¿Cómo afecta el «Engagement» en la motivación de los empleados del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal?**

1.4 Planteamiento del problema

Los antecedentes de una investigación son los resultados relevantes producto de una búsqueda por parte del investigador, es el siguiente paso, una vez analizados los diferentes canales de información. Parte importante de los

antecedentes del problema de esta tesis ha sido que los niveles de escolaridad de los supervisores no siempre cumplen con los requisitos académicos mínimos para desarrollar de una manera adecuada y con la responsabilidad que esto conlleva, un puesto de tal magnitud.

Al estudiar las organizaciones hay que tomar en cuenta la trascendencia que tiene el compromiso del empleado en las empresas, no solo en su desarrollo, sino también en su evolución y adaptación al medio exterior. Es por ello que el tema de estudio, dentro del «engagement», ha ocupado la atención de muchas investigaciones; en síntesis, todas exponen la importancia que tiene el compromiso del empleado en relación con alcanzar la eficacia en determinada empresa.

Laboralmente siempre se habla de la motivación, así como en lo personal, es un tema diario. Siempre se ha dicho que con la motivación se realizan las principales funciones del puesto asignado, se encuentra una razón por la que luchar, y se procede con ganas. La motivación es la que nos empuja a efectuar determinados actos, saboreando la recompensa final. El problema de esta acción es que es muy fácil perderla y que no nos dura mucho tiempo.

Existen funcionarios que presentan un día el estado emocional muy alto y se sienten muy motivados para conseguir resultados, para trabajar en proyectos. Por ejemplo, a inicio de mes después de dar resultados, luego de que depositan sus salarios, después de recibir alguna bonificación del gobierno, etcétera. Pero esta actitud es temporal, no es duradera, puede cambiar su estado emocional, porque ocurrieron situaciones poco agradables o simplemente haya un cliente que no andaba de ánimo y eso ya los desmotivó.

Esto es un evento que reincide en el área de cajas, los cajeros por su mayoría son personas jóvenes que tienen varios años laborando en ese puesto, con su título de licenciado, o bachiller, incluso algunos con dos carreras, o bilingües, en donde no existe un compromiso con el banco, porque la entidad no cumple con los requisitos esperados, por ejemplo: la estabilidad que necesitan.

En otras palabras, hay empleados que tienen cinco años de laborar en la entidad y cada tres meses se les renueva el contrato. Otro aspecto importante es el hecho de que hay poca posibilidad de «crecimiento laboral», esto se debe a que hay mucho empleado que está pensionado y aún sigue laborando en puestos relevantes, que podrían ser desempeñados por estos funcionarios jóvenes y que desean realizar un cambio. Además, el Banco Nacional desde el 2010 no libera plazas, y hay bastantes colaboradores mayores de 50 años que no se quieren adaptar a las innovaciones.

1.5. Justificación del problema

La finalidad de la investigación es aportar beneficio de conocimiento y desde un punto profesional en el área de la Administración del Talento Humano, maximizar las competencias y que se genere un beneficio laboral conjuntamente de un desarrollo de la persona humana, que el compromiso se incremente en los colaboradores específicamente en los cajeros y esto aumente su desempeño, sin dejar de lado la posibilidad del crecimiento que se puede adquirir según las experiencias compartidas en cada proceso y, de esta manera, equilibrar el bienestar social con las tareas asignadas.

1.5.1 Justificación

Desde el punto de vista de la metodología científica, el planteamiento del problema es la base de todo estudio o proyecto de investigación, pues en él se define, afina y estructura de manera formal la idea que mueve la investigación. (Ortiz, 2015)

Mediante esta investigación, se pretende dar a conocer a la administración sus resultados, con el objeto de brindar una mejora en las condiciones laborales en las que actualmente se encuentran los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional de Costa Rica, lo cual coadyuvará en las acciones tomadas para el cumplimiento de las metas de la institución.

Es claro que es un área en donde debe haber mucha atención, comunicación, ya que se manejan grandes cantidades de dinero, por lo cual debe existir una comunicación fluida y adecuada para que no se vean afectados al realizar su cierre de caja.

Surge de esta manera, la necesidad de que en el área de Administración de Recursos Humanos se dé en los últimos años un cambio radical surgido del enfoque aportado por la psicología positiva que tiene como objetivo enfatizar las fortalezas y virtudes que los seres humanos, grupos y organizaciones poseen y que les permita alcanzar un pleno desarrollo.

Es por esto que se ha girado la mirada hacia los aspectos positivos tales como: el bienestar, la satisfacción, el goce, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad, todas estas fuerzas positivas que motivan al ser humano y a la sociedad a “existir”

El «engagement» es un constructo claramente motivacional que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.

1.5.2. Justificación práctica

Esta investigación tiene como propósito determinar el grado de compromiso que poseen los colaboradores específicamente del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal y crear una estrategia para su incremento.

Y así mismo, estudiar el comportamiento del manejo de las diversas situaciones que tiene cada uno de los trabajadores, esto con el fin de establecer el parámetro de respuesta que se definirá según sus funciones.

Mediante una entrevista realizada a los colaboradores de cajas, se podrán determinar los niveles de insatisfacción con los elementos tensiones e identificar el compromiso según su labor o bien, por sus contextos fuera de la empresa o cualquier otro elemento que influya para darle el tratamiento que favorezca a que

el colaborador se encuentre más motivado y sano, lo que permitirá la implementación de estrategias y mecanismos que lo reduzcan, que aseguren el fortalecimiento y el rendimiento para la obtención de los resultados.

Por estas razones, la investigación primero identificará el nivel de compromiso laboral hacia el estrés laboral, para luego proponer las mejoras que, desde la perspectiva individual, con la colaboración de las teorías y los estudios ya realizados.

1.5.3. Justificación metodológica

Para alcanzar los objetivos propuestos se establecerá una línea de investigación y luego de comprender las teorías, se analizará el tema del compromiso laboral, y su posible efecto en la motivación. Se tomará información sobre los elementos o factores que podrían influir por medio de un cuestionario que tendrá implícito las variables de estudio.

La información se procesará para dar un panorama estadístico de los resultados, los cuales se concluirán y generarán una recomendación. El cierre se basará en realizar una propuesta que se adapte a la realidad de la institución sobre la incidencia del bajo compromiso que poseen los colaboradores del área de cajas.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

- **Analizar el compromiso y su efecto en la motivación de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.**

1.6.2 Objetivos específicos.

1. Identificar si los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional de Oficina Principal, poseen las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus labores correctamente y su implicación en la motivación.

2. Establecer el nivel de motivación de los colaboradores del Banco Nacional de Oficina Principal y su relación con el cumplimiento de metas.
3. Determinar el nivel de «engagement» de los colaboradores de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.
4. Elaborar una propuesta de mejora que coadyuve a aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores del área de Cajas del Banco Nacional de Oficina Principal.

1.7. Alcances y limitaciones.

1.7.1. Alcances

Esta investigación beneficia principalmente a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal, adicionalmente contribuye a la empresa, ya que proporciona un mayor conocimiento sobre el tema y como obtener el máximo potencial de actuales y futuros colaboradores y cómo aumentar su compromiso.

1.7.2. Limitaciones

1. Al estar en análisis las jefaturas del personal, la información brindada por los empleados podría llegar a ser subjetiva, por miedo a represalias.
2. En caso de presentar una propuesta de trabajo para desarrollar de una mejor manera algún punto de progreso encontrado, las jefaturas del banco podrían no estar anuentes a aplicar la propuesta.
3. 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. Estos documentos provienen del área de «Control Interno» un sector muy cuidadoso con su información, en los bancos.

1.8. Aporte del investigador

Con esta investigación se busca diagnosticar el compromiso laboral y su impacto en la motivación de los empleados del área de cajas de Oficina Principal

del Banco Nacional. Se analizarán las herramientas que se utilizan actualmente para medir el compromiso, y se realizará una entrevista a los funcionarios para resolver la hipótesis planteada, posterior a efectuar el análisis se estarían brindando una serie de recomendaciones para implementar en el proceso que se desea alinear entre los involucrados.

1.8.1. Delimitación espacial

Delimitar el espacio de estudio significa conocer y exponer claramente el límite que se fijará con respecto al tema indagado. Para tal efecto, se ubica a la investigación en una determinada región o área geográfica, para ello se deberá indicar expresamente el lugar dónde se realizará. Recuerda que estos estudios pueden limitarse a una zona de una ciudad, una región, país e inclusive un continente, según J. Strewyer. (2015).

Esta investigación es realizada en el Banco Nacional de Costa Rica, ubicado en San José centro, Oficina Principal, planta baja.

1.8.2. Delimitación Temporal

En consecuencia, como señala Gómez (2012), todo estudio cuenta con delimitaciones que se deberán especificar, tal como se menciona en el planteamiento del problema; dependiendo del tipo de investigación por realizar y de otros elementos que casualmente se pudieran presentar en el avance del estudio. Entre las que se deben considerar: Delimitación del tipo de estudio por realizar, para conocer los alcances de su aplicación. Delimitaciones de tiempo: se deberá determinar el tiempo en que se efectuará la investigación y se señalarán los intervalos de tiempo.

Esta indagación se llevará a cabo de enero a setiembre del año 2018 y se analizará el compromiso laboral que poseen estos empleados, y a su vez la motivación.

1.8.3. Sistematización del problema

¿Cómo afecta el «Engagement» en la motivación de los empleados del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo está constituido por tres apartados, el primero explica el marco situacional, hace referencia a lo relacionado con la empresa donde se está realizando la investigación como: contexto histórico, generalidades de la empresa, declaración de propósito, visión, valores, estructura organizacional, entre otros.

El segundo apartado se denomina marco conceptual, este contiene definiciones conceptuales relacionadas con el trabajo efectuado. Estas definiciones son alineadas a la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

El tercer apartado de este capítulo se denomina teorías relacionadas con el proyecto y este enmarca definiciones relacionadas con el tema de la investigación comparando la visión de diferentes autores.

2.1 Marco situacional

2.1.1 Reseña histórica Banco Nacional. [BNCR] (2018) Reseña Histórica.

El Banco Nacional de Costa Rica (por sus siglas **BNCR**) es el banco comercial más grande de Costa Rica, y el segundo de Centroamérica por activos. Es el número 43 en el «ranquin» de bancos más grandes de América Latina con activos por US\$ 7 209 40 millones. Su agencia central se ubica en el cantón de San José entre la Avenida 3, Calle 4 en San José centro, Costa Rica.

Su sede principal en San José fue el edificio habitable más alto del país hasta el 2011 (superado por las Torres Paseo Colón desde entonces), con 80 metros y 22 pisos contando último piso, la azotea y el helipuerto, y 68 metros hasta el piso 19 (la altura total de la torre es de 80.3 m, según referencia de ficha técnica de la Universidad de Costa Rica). Actualmente es el sexto edificio habitable más alto de Costa Rica, aunque existen otros edificios en obra gris que superan la altura del icónico inmueble.

Tiene una participación del 49% en el Banco Internacional de Costa Rica «Limited» (BICSA), entidad incorporada en la República de Panamá, y es dueño del 100% de las acciones de BN-Valores (Puesto de Bolsa), BN-Vital (Operadora de Fondos de Pensión), BN-SAFI (Fondos de Inversión) y BN Corredora de Seguros. La perspectiva de la calificación es estable. A nivel internacional, dado que tiene la garantía estatal, el BNCR obtuvo la misma calificación que posee el Gobierno de Costa Rica.

El 9 de noviembre de 1914, con el nombre de *Banco Internacional de Costa Rica*, se crea el primer banco de carácter estatal en Costa Rica, durante el gobierno de Alfredo González Flores. La entidad establecida por la Constitución Política de la República costarricense se orientó en la época para desarrollar la actividad agrícola y rural del país; actividad que continúa a pesar de los años. Desde su fundación, esta empresa financiera se considera institución autónoma de derecho público, con personería jurídica e independencia en materia de administración.

El 5 de noviembre de 1936, por decreto de ley, se cambia el nombre a *Banco Nacional de Costa Rica*, donde mejoró los servicios que ofrece y, con el paso del tiempo, creó nuevos beneficios para ayudar al desarrollo de la población costarricense.

2.1.2. Hitos en la historia del Banco Nacional. [BNCR] (2018)

El Banco Nacional nació en 1914, al iniciarse la Administración del presidente Alfredo González Flores. En aquel momento comenzaba también la I Guerra Mundial. Previendo una posible contracción de las exportaciones, el Gobierno requería estimular la demanda interna.

Para ello era necesario poner circulante en manos de las familias costarricenses, pero la emisión de moneda estaba en poder de bancos privados. Por lo tanto, el presidente González Flores decidió crear el primer Banco estatal, al que originalmente se le dio el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. **(BNCR) (2018)**

2.1.3. Misión

Banco Nacional de Costa Rica. [BNCR] (2018) Misión.

Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.

(BNCR) (2018)

2.1.4. Visión.

Banco Nacional de Costa Rica. [BNCR] (2018) Visión.

Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente. **(BNCR) (2018)**

2.1.5. Responsabilidad social.

Banco Nacional de Costa Rica. [BNCR] (2018) Responsabilidad social.

Planificar y dirigir la estrategia de sostenibilidad del Conglomerado Banco Nacional, favoreciendo el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, promoviendo de manera sostenible la disminución de los impactos y los riesgos que genera el negocio.

En el Banco Nacional se procura que la Responsabilidad Social sea un componente intrínseco en la estrategia del negocio que todas las acciones que el banco ejecute se hagan de manera transparente, responsable, participativa, con la mayor calidad posible y con el menor impacto ambiental, de manera que la RS no

sea solo un programa, sino un proceso sistematizado de la organización en todo su accionar. **(BNCR) (2018)**

2.1.6. Marco jurídico del Banco Nacional

Banco Nacional de Costa Rica. [BNCR] (2018) Marco jurídico.

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución autónoma del Estado, que goza de independencia administrativa y se encuentra sujeta a la Ley en materia de gobierno, según disponen los artículos 188 y 189 de la Constitución Política.

La Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, N° 1644 del 26 de septiembre de 1953, define el quehacer jurídico y material de los bancos comerciales del Estado.

La actividad ordinaria del Banco Nacional, en su condición de empresa mercantil y dedicada a la intermediación financiera, de conformidad con el artículo 3 de la Ley General de la Administración Pública, se rige por las disposiciones del derecho privado, en especial por lo que disponen tanto el Código de Comercio como el Código Civil, que regulan los distintos contratos bancarios, tales como el de préstamo, cuenta corriente, fideicomiso y otros. **(BNCR) (2018)**

2.1.7. SEDI

Se le llama SEDI al sistema de evaluación del desempeño individual, el cual se evalúa cada seis meses, se mide el desempeño de todos los colaboradores del Banco Nacional, mediante de evaluaciones que realizan las jefaturas y supervisores de los encargados, sin embargo, esta calificación no es el 100% para ganar el SEDI, sino que también se toma en cuenta los resultados obtenidos por el banco en sus indicadores establecidos, y metas establecidas a nivel general. Es un 50% los indicadores del banco y otro 50% el desempeño laboral, y la valoración actitudinal del colaborador.

2.1.7.1. Requisito para el pago del incentivo por desempeño: Los elementos de gestión que son requisito para el adecuado desempeño de cada departamento, como Salud Organizacional, Control Interno, Riesgo Operativo, Calidad en Servicio y Responsabilidad Social, se convierten en requisitos para acceder al pago del incentivo de los colaboradores de cada oficina, una vez medido el desempeño correspondiente, mediante la aplicación de las siguientes reglas:

- a. El promedio de todos los elementos de gestión debe alcanzar al menos un 80%.
- b. Todos los elementos de gestión obtendrán menos un 75% de logro.

Los requisitos serán evaluados en cuatro categorías:

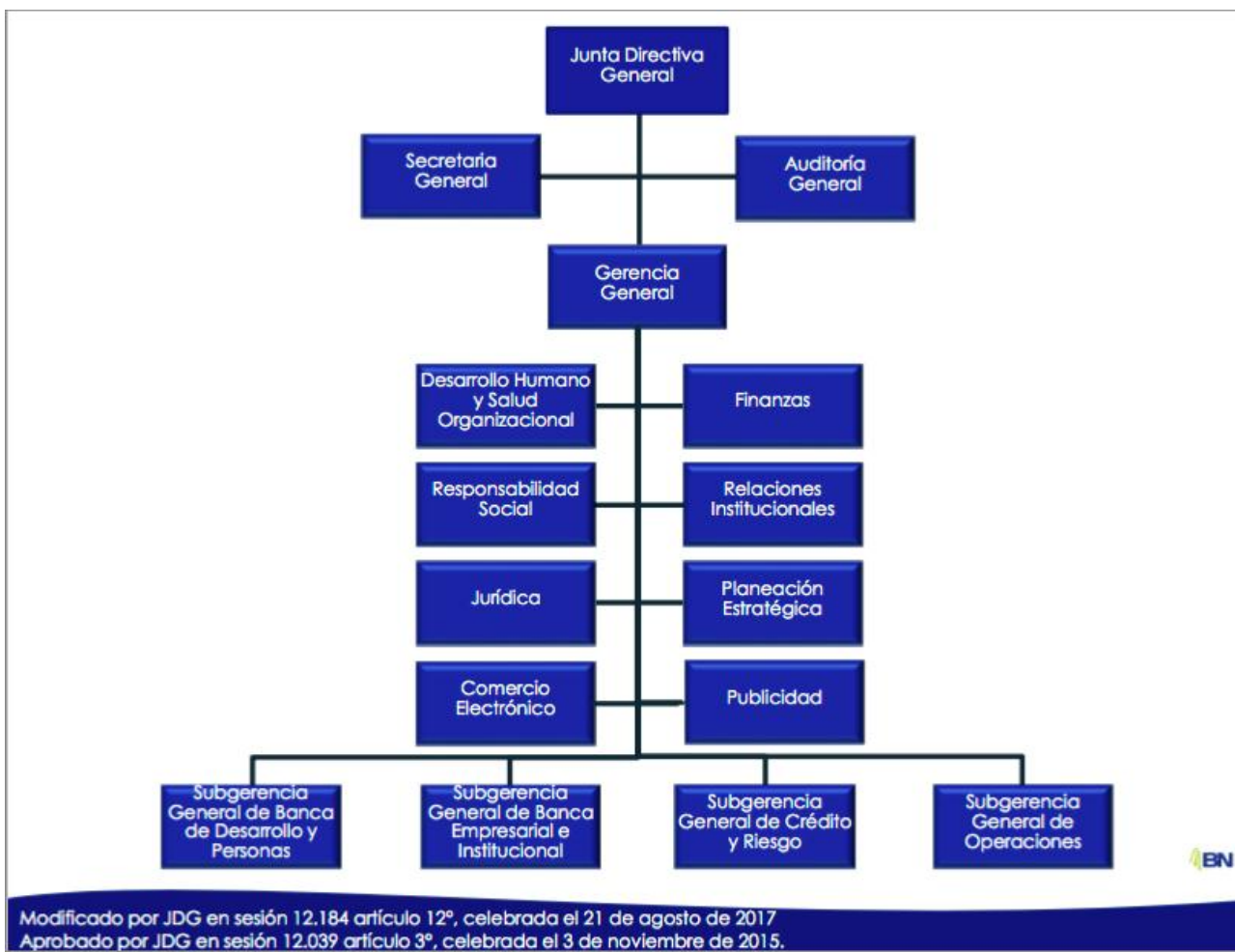
- Control Interno / Riesgo Operativo
- Calidad en servicios
- Responsabilidad Social
- Salud Organizacional

Las evaluaciones de percepción de servicios serán realizadas por la Dirección de Calidad.

El último resultado del SEDI salió negativo, ya que los resultados de los indicadores salieron en negativo, esto se dio por el préstamo que se le otorgó al ICE para cancelar un proyecto «Hidrotárcoles», el cual no se llevó a cabo, y el Banco Nacional asumió la deuda, y además el Instituto Nacional de Fuerza y Luz lo mantiene aún en mora.

2.1.8. Organigrama

IMAGEN 1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL.



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica. [BNCR] (2018) Organigrama

IMAGEN 2. ÁREA DE CAJAS DE OFICINA PRINCIPAL.



Fuente propia. Agosto del 2017

IMAGEN 3. ÁREA DE CAJAS DE OFICINA PRINCIPAL.



Fuente propia. Agosto del 2017

IMAGEN 4. ÁREA DE CAJAS DE OFICINA PRINCIPAL.



Fuente propia. Agosto del 2017

2.2. Marco conceptual

En este punto se desarrollará el contexto teórico de la investigación y según lo indica (González, 2017, p.19) “debe de contener los temas principales de la investigación como: los conceptos, factores o variables”.

2.2.1 Administración general

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global» explican la administración como:

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse.

1. Como jefaturas, las personas desarrollan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de empresa u organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (pág. 4)

2.2.2. Funciones de la administración

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global» explican:

(...) La organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. (pág. 4)

Koontz et al. (2012) “Los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación”. (pág. 4)

Koontz.H, et al. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global» explica que todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. (...) Así los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir; por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea.

2.2.2.1 Planear

Koontz.H, et al. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global», desarrollan esta función de la siguiente manera:

Planear incluye elegir misiones y objetos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. (...) Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir (...) Un plan verdadero no existe hasta que se toma una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real. (pág.30)

2.2.2.2. Organizar

Koontz.H, et al. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global», definen esta función de la siguiente manera:

Es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas

necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. (pág. 30)

2.2.2.3. Dirigir

Concepto que se podría ver como aquella influencia que separa que todo el personal cumpla con sus actividades laborales. Como mencionan los autores H. Koontz et al, “los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos (2015, pág. 31). Dirigir a un grupo de individuos va a incluir apoyo, motivación, comunicación tolerancia y respeto, necesarios para abarcar todas aquellas metas organizacionales.

2.2.2.4. Controlar

Dicho término, según Koontz et al (2015), “Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (pág. 31.) En otras palabras, este se va a relacionar con aquellas mediciones de los logros predispuestos por la empresa, ya que con esto se puede corregir y evaluar el ejercicio laboral, tanto individual como grupal, y así asegurar que el cumplimiento profesional realizado se ajuste a lo que la organización proyecta.

2.2.3. Integrar al personal

Es importante cuando se habla de integrar al personal, ya que esto hace que se sientan más comprometidos con la Institución, Koontz. H, et al. (2015) en su libro de «Administración: Una perspectiva global», lo definen como:

Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover,

evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (pág. 31)

2.2.4. Gestión de talento humano.

Chiavenato (2015) “Es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”. (pág. 96)

Chiavenato, I. en su libro «Administración de Recursos Humanos» (2015) menciona el carácter multivariado del área de recursos humanos:

El área de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Los asuntos que se suelen tratar en el área de Recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento (...). (pág. 96)

“Los asuntos tratados por el área de recursos humanos se refieren a aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales”. (pág. 96)

2.2.5. Políticas de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro «Administración de Recursos Humanos» (2015) menciona:

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para que las personas desempeñen funciones específicas. (pág.102)

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. Este tipo de política debe abarcar los objetivos de la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

2.2.5.1. Políticas de integración de recursos humanos:

Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. Como incorporar los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2.2.5.2. Políticas de organización de recursos humanos

Como determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

2.2.5.3. Políticas de retención de los recursos humanos

Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo. Medidas de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales. Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva y criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

2.2.5.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores. Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua relación del potencial humano. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

Políticas de evaluación de recursos humanos:

Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Criterios para la auditoria permanece de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (págs. 102-104)

Las políticas de la empresa se relacionan con la conducta esperada de los colaboradores de la empresa, proveedores, socios estratégicos del negocio, entre otros. Con estas se definen procedimientos que funcionan como guía de las actividades que se realicen en la organización.

En esta investigación se consultarán las políticas relacionadas con el tema con las que cuenta el Banco Nacional de Costa Rica.

2.2.6. Objetivos del área de Recursos Humanos.

Los objetivos del departamento de Recursos Humanos deben estar alineados y contribuir con los objetivos de la organización.

Esta área de la organización busca atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores, a la vez busca fortalecer la cultura organizacional.

Chiavenato, I. en su libro «Administración de Recursos Humanos» (2015) menciona: Los objetivos principales del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.2.7. Dificultades básicas del área de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro «Administración de Recursos Humanos» (2015) menciona: Lo que distingue al área de RH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la conducción de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos.

Las dificultades básicas del área de RH son: El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Los recursos humanos no se encuentran solo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados.

El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia.

1. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.

2. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividades, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
3. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.
4. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. (pág. 105)

Chiavenato, I. en su libro «Gestión del talento humano» (2015) menciona también los desafíos del tercer milenio.

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. (pág.42)

2.2.8. Función del área de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2015) menciona que:

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas características. (pág. 107)

2.2.9. Comportamiento laboral o «engagement».

Es importante profundizar en el tema para conocer el concepto de «engagement», sus niveles, teorías, etcétera. Para complementar este estudio se presentan diversos autores que analizan los fundamentos de la investigación.

2.2.10. «Engagement»

Según los autores Salanova y Schaufeli (2015) definen el «engagement» como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción” (p.109). Tipologías del síndrome de «burnout» o desgaste laboral, agotamiento y falta de eficacia.

Por ende, se entiende que el compromiso laboral es un estado en el que los colaboradores tienen sentido de pertenencia hacia la organización, y están dispuestos a dar un esfuerzo extra y así comprometerse totalmente con entusiasmo, para alcanzar el éxito y desarrollo de la organización, siempre yendo más allá, dando su esfuerzo extra por la Institución para la que laboran.

Todas las organizaciones buscan tener colaboradores comprometidos, entusiastas, dedicados con las actividades laborales, con apertura a los cambios y fuerza de voluntad para la mejora y crecimiento, que se apasionen con su trabajo, y la empresa logre que el colaborador se identifique con la empresa.

Asimismo, para la «Psycinfo» (2015) establece que: “el engagement es un concepto importante en la psicología organizacional y se relaciona con la teoría del campo de la psicología positiva. El trabajador contratado se define como un individuo que tiene el enfoque y la energía, toma la iniciativa en su desarrollo personal, se adapta al cambio, y contribuye a los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva organizativa, un trabajador contribuye a mejorar los resultados del negocio en términos de productividad y beneficios” (p.7).

Según análisis, el «engagement» se refiere al alcance, vinculación, compromiso, entusiasmo, esfuerzo y energía que un colaborador tiene con sus actividades laborales en una organización.

Las definiciones antes mencionadas, definen el «engagement» como el estado psicológico de compromiso con las relaciones laborales, ligado con el desarrollo organizacional, y así se convierte en una organización saludable.

2.2.11. Factores del «engagement»

Salanova y Schaufeli (2015) describen que el «engagement» está constituido por tres factores los cuales son:

2.2.11.1. Vigor: cuando se habla de vigor se relaciona con la resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en la labor que se está realizando, incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador tiene esa voluntad de dar su extra laboralmente, de superar los obstáculos planteados, y de hacerle frente a las dificultades, mientras consulta con las jefaturas o busca otros medios para enfrentar las dificultades.

2.2.11.2. Dedicación: es cuando se realiza esa complicitad laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales e implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo. Aquí se puede analizar que es difícil conocer a un cajero que se apasione verdaderamente por su trabajo, ya que muchos tienen sus títulos, y es casi imposible que un estudiante de universidad desee sacar su título para ser 'cajero'. En la actualidad nos impulsan a pensar en grande, se sabe que se debe atravesar ciertas etapas para llegar a la cima, sin embargo, me refiero a colaboradores que tienen cinco años de ser cajeros y reconocen que no hay opción de crecimiento laboral.

2.2.11.3. Absorción: La absorción laboral es cuando se habla de que el colaborador está completamente concentrado en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales. Se llega hacer una obsesión profesional cuando no se controla bien la absorción.

2.2.12. Modelo demandas y recursos laborales (DRL)

Surge de la psicología ocupacional, planteando que existen dos tipos de bienestar psicológicos con diferentes antecedentes y consecuentes: el «engagement».

Se centra en lo motivacional, tomando en cuenta dos indicadores: el «engagement» o bienestar del colaborador y el «burnout» malestar del colaborador, Bakker y Demerouti (2015) indican que “ambos están negativamente relacionados entre sí, tomando en cuenta lo negativo y lo positivo” (p.309).

Ante las demandas laborales puede producir una situación de estrés para los empleados, de tal manera que de no lograr afrontarlas se puede producir agotamiento dando como resultado el síndrome de «burnout»: caso contrario, los colaboradores que responden a dichas exigencias en el trabajo mediante los recursos laborales, inician un proceso motivacional que conduce al «engagement» laboral.

Las demandas organizacionales se consideran como las características de la organización del trabajo, que requieren un esfuerzo por parte del colaborador para realizarlas y este esfuerzo lleva relacionado un costo físico y psicológico. Ante las demandas laborales los colaboradores trabajan más y ponen más esfuerzo en su trabajo convirtiendo las demandas en «estresores» que pueden llegar a desencadenar daños fisiológicos.

2.2.13. Engagement y desempeño laboral

Los gerentes muestran un creciente interés en el concepto «engagement» por su valor predictivo en el desempeño laboral de los colaboradores. Bakker (2015) propuso que la relación positiva entre «engagement» y desempeño se puede explicar mediante cuatro mecanismos psicológicos:

1. Según Bakker (2015) “frecuentemente los colaboradores engagement experimentan emociones positivas, como la alegría y el entusiasmo. Las emociones positivas amplían el repertorio pensamiento-acción de las

personas, lo cual implica que los colaboradores estén en constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades” (p.137).

2. Los colaboradores comprometidos tienden a poseer un mejor estado de salud, lo cual significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus actividades y dedicar su energía al trabajo.
3. Un colaborador comprometido puede generar sus propios recursos, debido a que el «engagement» es un indicador positivo de los recursos laborales. Por lo que los colaboradores comprometidos solicitan que se les retroalimente en cuanto a su desempeño laboral.
4. Los colaboradores comprometidos transfieren su compromiso, puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo. El compromiso de una persona se puede transferir a otras y mejor de manera indirecta al desempeño del equipo.

2.2.14. «Engagement» y conducta proactiva

La proactividad en el trabajo es un tipo especial de conducta enfocada a un objetivo en específico, la cual es automotivada, anticipatoria y orientada al cambio.

De acuerdo con Bakker (2015) “los empleados pueden ser proactivos llevando a cabo sus tareas de una mejor manera (proactividad en la tarea), pueden ser proactivos al desarrollar métodos que los ayude a desempeñarse mejor (proactividad en el equipo) o pueden sugerir activamente como mejorar el desempeño de la organización (proactividad en la organización)” (p.138-139).

2.2.15. Las espirales de sinergias positivas del engagement en las organizaciones

Para las organizaciones es más rentable prevenir los problemas vinculados con la falta de salud y bienestar psicológico de los colaboradores que tener gastos de bajas por el ausentismo laboral, jornadas laborales no trabajadas o realizar intervenciones organizacionales para reducir riesgos psicosociales.

Desde la perspectiva de la psicología positiva organizacional es más rentable la inversión en mejorar la efectividad, el desarrollo y bienestar de los colaboradores, en vez de afrontarse a todo tipo de problemas innecesarios.

Schabracq (2015) señaló “la forma en que las organizaciones traten con las cuestiones del bienestar psicológico está empezando a ser un factor crítico hoy en día en la competitividad global, y el «engagement» es un factor crucial del bienestar psicológico de los empleados” (p.226).

El elemento central de una dirección consistente de recursos humanos, es justamente cuidar al colaborador. Los colaboradores buenos y positivos son el capital humano de las organizaciones, por lo que la psicología positiva se centra en cuidar y desarrollar el talento humano.

Al mejorar el bienestar psicológico del colaborador, se obtiene un conjunto de sinergias que son positivas para la organización, estas sinergias se relacionan unas con otras, por lo que crean espirales de ganancias para los colaboradores como para la empresa. Según Salanova y Schaufeli (2015), las sinergias estructurales se describen en tres categorías las cuales son:

2.2.16. Sinergias individuales, sinergias interpersonales, sinergias organizacionales

2.2.16.1. Sinergias individuales:

1. Señala Salanova y Schaufeli (2015) “reducción progresiva de las quejas relacionadas con el estrés y el síndrome de burnout con la consiguiente reducción de los niveles de ausentismo” (p.227). Por lo que los colaboradores ganan en cierta forma, debido a que se reducen los niveles de estrés y burnout. Las empresas también ganan, por las reducciones de ausentismo del colaborador y con ello las jornadas laborales no trabajadas tienen un alto costo económico. A través de las sinergias todos ganan con el desarrollo.
2. Por lo que se produce mayor socialización y desarrollo, como la

interiorización de las normas y la cultura organizacional, dando como resultado el aumento del compromiso y lealtad laboral, considerándola parte de la propia identidad y sentido de pertenencia. Conlleva además la realización de una serie de conductas «extra-rol», por lo que estas conductas exceden las propias obligaciones y actividades del puesto, como lo es la identificación o ciudadanía organizacional.

Salanova y Schaufeli (2015) afirman que “laborar con niveles altos de energía y vigor, dedicados a las actividades laborales, y disfrutando de ellas, por lo que incrementa la motivación de los colaboradores a realizar el trabajo bien hecho de calidad, y el deseo de ser competentes con el trabajo” (p.227).

Por lo que no solo repercute en la disminución de errores en el trabajo y sus costos relacionados con la productividad, como también un aumento del desempeño y rendimiento tanto «in-role» o desempeño requerido, como «extra-role», y una mejora continua en la calidad del trabajo ejercido por el colaborador.

Los empleados comprometidos generalmente son más innovadores, creativos y arriesgados. Por ello al desarrollar estas competencias, aprenden de una mejor manera y más rápido, dando como resultado el desarrollo de la efectividad individual y colectiva.

2.2.16.2. Sinergias interpersonales:

Según Salanova y Schaufeli (2015) “los colaboradores comprometidos tienen menos posibilidades de experimentar emociones negativas en el trabajo, como son los celos, la envidia, la rabia o la ansiedad” (p.228). También tienden a experimentar emociones positivas tales como el entusiasmo, la felicidad, la alegría o la satisfacción. Por lo que experimentar emociones positivas influye en el incremento de los niveles de «engagement». Cuando los colaboradores tienden a experimentar emociones positivas interactúan mejor en el trabajo con sus compañeros, jefes, supervisores clientes, entre otros. Quienes a su vez conforman el ambiente social de la organización. Por lo que es relevante para el trabajo en

equipo, como medida de prevención de malas relaciones interpersonales y conflictos en el entorno laboral, para la comunicación eficaz en la organización entre los colaboradores de las diferentes áreas o departamentos que conforman la empresa, y en definitiva para la mejora del clima social de la organización.

Otra sinergia, es la mejora de calidad del colaborador percibida por parte de los clientes, especialmente con los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, cuya interacción positiva con el cliente resulta favorable para la evaluación positiva del desempeño.

Según Shabracq y Cooper (2015) “hay que tener en cuenta que estos empleados realizan mucho trabajo o esfuerzo emocional durante la interacción con el cliente, están obligados en muchas ocasiones a demostrar y expresar emociones que realmente no están sintiendo” (p.228). Los colaboradores enganchados o «engagement» son mejor evaluados por los clientes y la evaluación del desempeño por parte de estos conducen a la fidelización y lealtad, y son de vital importancia para la supervivencia de la empresa y competitividad organizacional.

2.2.16.3. Sinergias organizacionales

Shabracq y Cooper (2015) afirman que: “las organizaciones que mantienen y potencian un buen clima de trabajo registran pocas quejas derivadas del estrés laboral y del burnout” (p.229). De lo contrario, se caracterizan porque los colaboradores manifiestan alto bienestar psicológico, y son atractivos para nuevos miembros de la empresa debido a sus buenas prácticas. Por lo que esto a su vez, tiende a reducir el riesgo que los buenos colaboradores en los cuales la empresa ha invertido mucho, puedan abandonarla por otra, contribuyendo en la retención del talento humano.

Estos buenos resultados pueden influir en la imagen corporativa de la organización, convirtiéndola en una buena y atractiva empresa para trabajar en el mercado laboral. Por lo que una organización es buena y atractiva para los

candidatos que buscan un empleo porque dispone de recursos laborales que son buscados y valorados por las personas tales como el desarrollo de las competencias, autonomía, flexibilidad en los horarios, promoción, entre otros.

A través del tiempo las empresas van adquiriendo gradualmente sus propias competencias, aprenden de las experiencias, lo cual es una característica de las organizaciones que aprenden. Por lo que estas van creando su propio sistema de aprendizaje que suele ser difícil de copiar por la competencia y que es una característica de suma importancia para mantener su propia supervivencia en el mercado laboral. Las sinergias interactúan entre ellas creando relaciones positivas que se van acumulando para generar espirales de ganancias para el colaborador y la organización, creciendo.

2.2.17. Componentes del compromiso según Meyer y Allen

| Compromiso afectivo | Compromiso de continuidad | Compromiso normativo |
|---|---|---|
| Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a una atadura emocional con esta. | Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla. | Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad. |
| Está en la organización porque se quiere. | Está en la organización porque se necesita. | Está en la organización porque se debe. |

En el caso del compromiso afectivo, abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de pena (Meyer y Allen, 2015). El autor señala que los trabajadores que tienen un compromiso afectivo con la organización se identifican con esta, aceptan las metas y valores de la organización y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de la organización.

Asimismo, indica que los jefes pueden elegir qué tipo de compromiso instalar en sus empleados, sería el compromiso afectivo. Los trabajadores con

compromiso afectivo tienden a exhibir conductas civilizadas a nivel interpersonal y organizacional, como de ayuda, deporte, etc.

Sin embargo, el modelo de influencia social sugiere que los empleados que tienen un vínculo directo con el trabajador que renuncia, se verá más propenso a dejar la organización, como si fuera contagioso (Colquitt et al, 2015).

Dentro del compromiso afectivo, existen ciertos antecedentes, como las características personales, la estructura organizacional y las experiencias laborales. Las características personales son las que llevan a diferencias de disposiciones entre trabajadores a comprometerse afectivamente. Si sus características personales coinciden con los factores ambientales, podrían tener actitudes más positivas que los que tienen experiencias menos compatibles.

Pocos estudios se refieren a la relación entre la estructura organizacional y el compromiso, pero Brockett (2016, en Meyer y Allen, 2016) señalan que el compromiso afectivo se relaciona con la descentralización de la toma de decisiones y con la formalización de políticas y procedimientos. Si bien la influencia de la estructura organizacional puede no ser directa en el compromiso, si es mediada por las experiencias laborales.

En cuanto al compromiso de continuidad, abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de ansiedad. Con este acuerdo existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y un costo asociado a irse de este. Un alto compromiso de continuidad, dificulta el que un trabajador se cambie de organización por las pérdidas asociadas a un cambio de trabajo.

Un factor que aumenta este compromiso es el monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc.) un trabajador en el dominio de su rol o en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo. Este tipo de compromiso tiende a crear un compromiso mucho más pasivo, en la forma de lealtad (Meyer y Allen, 2016)

Finalmente, en el caso del compromiso normativo, abandonar la organización genera culpa. Esta actitud existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer, lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo.

Además de esto, parece haber dos vías para construir un sentido de obligación en el compromiso. Una es hacer sentir al empleado que le debe algo al jefe, en este caso a la entidad Banco Nacional, por lo que el primero se siente obligado a retribuir con su compromiso. Meyer y Allen (2016) hacen referencia al rol de los padres y la cultura, así como la reciprocidad por obligación sobre el compromiso normativo.

Este mismo autor nos indica que distintas personas ponderan estos tres tipos de compromiso de un modo diferente y que la importancia de los tres tipos de compromiso varía también en el curso de la carrera profesional. Así como de la edad y experiencias de los trabajadores del área de cajas del Banco Nacional de Costa Rica. Los tres tipos de compromiso ofrecen un importante insumo para comprender por qué alguien está más comprometido y qué puede hacer la organización para preparar a sus trabajadores y se sientan más vinculados a la empresa.

En la línea de que el compromiso varía en el curso de la carrera, Sorenson (2017) plantea que, para muchas personas, los primeros seis meses de trabajo son los mejores, a lo que denomina periodo de luna de miel. Luego de esos seis meses, comienza a disminuir el compromiso, por lo que, según la autora, parece haber un área de mejora en la forma de atraer nuevos empleados. Los altos niveles de compromiso en el periodo luna de miel al parecer representarían el entusiasmo inicial acerca de ser parte de una nueva empresa, donde ese entusiasmo puede ser lo suficientemente fuerte como para contrarrestar cualquier impresión negativa inicial.

Sorenson (2017) propone que es muy importante construir compromiso durante el periodo de luna de miel, asegurando una fuerte conexión por parte de los líderes de la organización hacia los empleados y controlar y gestionar activamente el compromiso, con perseverancia y firmeza en el tiempo. Sorenson (2013) plantea que, así como en los primeros meses las organizaciones velan por satisfacer las necesidades de sus empleados, se podría ayudar a los trabajadores en aumentar su participación global, alentar la comunicación con las jefaturas, los directores y proporcionar reconocimiento a los primeros esfuerzos, con el fin de continuar el impulso del compromiso más allá de los primeros seis meses.

Del mismo modo, la autora señala que hay que asegurarse de que el equipo directivo esté comprometido, ya que desde allí parte el compromiso con los trabajadores y ser persistentes, ya que se ha encontrado que la participación aumenta a medida que los empleados siguen interviniendo en iniciativas enfocadas a mejorarlo.

De forma similar, Swinscoe (2016) expone que es posible que una organización sea sostenible, siempre que el compromiso vaya de arriba hacia abajo y tenga un constante seguimiento por parte de los altos directivos.

Swinscoe (2016) se da cuenta de cinco componentes claves en el compromiso de las personas: 1) la importancia de tener foco en el compromiso, 2) en el bienestar, 3) informar al equipo, 4) velar por un trato equitativo y finalmente, 5) fomentar la participación.

El autor señala que, por lo general, cuando se tiene un foco en el compromiso organizacional, las personas se sienten con más oportunidades de aprender y crecer.

Por otra parte, un estado de bienestar implica que los empleados se enorgullecen de su trabajo y de su organización, lo que naturalmente requiere de motivación, la cual se logra cuando los trabajadores sienten que sus trabajos son importantes, cuentan con un sentido de responsabilidad y autonomía que les

permite tomar decisiones, se sienten conectados con sus compañeros, y es parte de una gran causa. Creen que la organización utiliza adecuadamente sus conocimientos, habilidades, experiencia y, cuando se obtiene reconocimiento de jefes y colegas por los logros alcanzados.

En cuanto a informar al equipo, el autor señala que, por lo general, los empleados no comprometidos se quejan de que no tienen una idea clara de la dirección de sus empresas, por lo que resulta clave que los líderes de la organización identifiquen claramente sus objetivos estratégicos y aspiraciones y animen a sus equipos a hacer propios esos objetivos.

Por otra parte, el trato equitativo apunta a la importancia de que los líderes de la organización tengan un buen trato y justo con todos los empleados durante todo el ciclo laboral, desde que este es reclutado y hasta que se desvincula o renuncia a la institución.

Finalmente, la participación refiere a mantener las líneas de comunicación abiertas a toda la organización, a esforzarse por cultivar relaciones significativas entre los altos directivos y los empleados.

En palabras del autor, los directivos que pasan la mayor parte de su tiempo encerrados en sus oficinas pierden rápidamente contacto con las necesidades básicas y las preocupaciones de su personal, mientras que líderes que pasan más tiempo en la cancha, envían un mensaje positivo a sus empleados y genera un compromiso de mayor nivel.

Como se puede apreciar, el compromiso no solo depende de la organización. También hay otros factores que influyen, tales como la gestión directiva, los departamentos, la jefatura, el trabajo en equipo e incluso, ciertos compañeros de trabajo dentro de una organización (Colquitt et al, 2016).

De forma similar, Eslami et al (2016) señala que existen variables personales como edad, género, estado civil, estatus del cargo, salario y educación

en las que se ha encontrado una relación significativa con compromiso organizacional de los trabajadores en organizaciones.

Meyer y Allen (2016) examinaron los efectos de los valores organizacionales y las experiencias tempranas de los trabajadores en el compromiso organizacional y sus análisis revelaron que los valores y experiencias interactúan en la predicción del compromiso afectivo y normativo, pero la naturaleza de la interacción es distinta para distintas combinaciones de valores y experiencias.

Para estos autores, el compromiso afectivo sería más fuerte entre los que tuvieron sus primeras experiencias laborales positivas y que los valores moderan esta relación. Parece ser que los valores en el trabajo y las experiencias operan juntos para influir en el compromiso organizacional, sin embargo, la naturaleza de esta influencia parece ser compleja.

Independientemente de cuáles sean los factores que influyen en el compromiso organizacional, el desafío que plantea para la gestión de personas parece innegable.

Meyer y Allen (2016) aclaran que las prácticas de recursos humanos podrían influir en el compromiso de continuidad y normativo. A modo de ejemplo, señalan que los trabajadores que reciben beneficios de parte de la organización aumentan su compromiso afectivo (percepción de que la organización los apoya y se preocupa por ellos), su compromiso normativo (percepción de que se siente en deuda con la organización) y de continuidad (percepción de que perder el beneficio sería un costo importante).

Según estos autores, las organizaciones que quieren aumentar su compromiso organizacional mediante las prácticas de recursos humanos, buscan aumentar el compromiso afectivo y normativo principalmente.

En investigaciones posteriores, Meyer y Allen (2016), proveen evidencia acerca de que la evaluación de las prácticas de desarrollo de carrera son el mejor predictor de compromiso afectivo y normativo. En este aspecto, indican que las organizaciones que toman un rol activo en ayudar a sus empleados a preparar su avance en la organización y hacerlo de un modo que crea una percepción de apoyo, podría fomentar un vínculo más fuerte con los trabajadores.

Por su parte, la evaluación de desempeño tiene vínculos indirectos, fuertes sobre el compromiso afectivo y normativo. Según Eisenberg (2015), contar con un plan de carrera o desarrollo profesional no solo aumenta el crecimiento y la autoestima del trabajador para que pueda utilizar habilidades y conocimientos, sino que puede servir como vínculo importante para retener a los buenos trabajadores e incentivarlos a permanecer.

El mismo autor, señala que la disponibilidad de perspectivas de carrera puede ser visto como un apoyo y será correspondido con la voluntad de seguir siendo miembro de la organización.

Si bien parece ser que las prácticas de gestión de personas pueden tener un rol muy importante en el compromiso de los trabajadores, muchas organizaciones pese a sus esfuerzos, enfrentan el desafío respecto a cómo retener a sus trabajadores. Este, por ejemplo, es el caso de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal.

En este sentido, Meyer y Allen (2016) señalan que, aunque las tres formas de compromiso presumiblemente aumentan la probabilidad de que los trabajadores se mantengan en la organización, los motivos por los que se quedan, son diferentes (deseo, necesidad u obligación), lo que puede tener implicancias en cuanto al comportamiento en el trabajo.

Según dichos autores, la generalidad de la relación entre compromiso y rotación ha sido confirmada en diversos análisis y, en vista de ello, el compromiso ha sido incorporado como una variable importante en los modelos de rotación.

El compromiso organizacional es una preocupación vital para muchas empresas, sobre todo si se está observando que existen conductas de evitación del trabajo. Generalmente, hay cuatro tipos de respuestas en esta línea («Colquitt et al», 2016):

- a) Optar por evadir la situación laboral, se ausenta frecuentemente del trabajo o incluso, renuncia. A esto se le llama salida.
- b) Intentar cambiar las circunstancias y reunirse con otros trabajadores para arreglar la situación. A esto se le llama la voz.
- c) Sonreír y aguantar y mantener el esfuerzo pese a la desdicha. A esto se le llama lealtad.
- d) Seguir los movimientos, deja que el desempeño se deteriore lentamente. A esto se le llama negligencia.

El compromiso organizacional debería disminuir cuando se responde con la salida o negligencia (respuestas destructivas). Al mismo tiempo, el autor señala que hay más probabilidades de que el compromiso organizacional aumente cuando se es la voz o bien, se responde con lealtad (respuestas constructivas).

Por otra parte, las conductas de retirada o evitación pueden darse de dos formas: psicológicas (negligencia) o físicas (salida). Las psicológicas proveen una salida mental desde el entorno laboral. Algunos ejemplos de la forma psicológica son cuando (Colquitt et al, 2016):

- El trabajador aparenta estar trabajando, cuando en realidad está distraído en otros pensamientos y/o preocupaciones.
- Cuando un trabajador sostiene muchas conversaciones no laborales vía correo, «chat» o presencial.
- El que tiene la intención de aparentar estar trabajando pero que no lo está haciendo realmente.

- El que usa el tiempo y recursos del trabajo en asuntos que no tienen que ver con el trabajo (Ej: imprimir curriculum para otro trabajo).
- El que usa Internet, correos y otros para el disfrute personal y rara vez para trabajar.

Ejemplos de la forma física serían las siguientes (Colquitt et al, 2016):

- Tendencia a llegar tarde o irse temprano (a menudo representa un calculado interés por estar menos tiempo en el trabajo).
- Tendencia a tomarse más tiempo en recreos o almuerzos.
- Ausentismo (sobre todo los días viernes).
- Renuncia (la forma más seria), donde voluntariamente el trabajador deja la organización.

Las razones más usuales incluyen más dinero o una mejor oportunidad de carrera, insatisfacción con el jefe, condiciones laborales u horario de trabajo, factores familiares y salud. Estos dos últimos factores reflejan una renuncia inabordable que no necesariamente refleja bajo compromiso.

Pese a lo anterior y desde otro punto de vista, un gran elefante sobre la mesa, según Suárez (2016) es que las empresas tratan a sus empleados como objetos y no como personas. En este sentido, el autor plantea que el compromiso organizacional es una cuestión acerca de relaciones humanas y no de recursos humanos.

Por lo general, Suárez (2016) señala que las empresas no pueden hacer una cosa y decir otra; tienen que estar preparados, capacitar y educar a su talento actual y futuro, ya que, de no hacerlo no hay ningún incentivo para que los trabajadores permanezcan en la organización.

1. Satisfacción laboral

Henderson (2016) afirma que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que, si alguien no está complacido en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y este descontento afectará también otras áreas de su vida, transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Según Colquitt et al (2016) la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa como la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de este.

Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, el bienestar laboral es un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, señala que, si se quiere sentir mejor en la vida, se tiene que encontrar la forma de sentirnos más complacidos en el trabajo.

Como una forma de detectar qué elementos inciden en la satisfacción laboral de las personas, Hackman y Oldman (2016) estudiaron como las características del trabajo y de la persona interactúan para determinar cuándo el enriquecimiento de sus trabajos lleva a resultados beneficiosos y cuándo no.

Las personas que tienen alta necesidad de crecimiento individual responderán positivamente a trabajos altos en potencial motivador. Con este potencial motivador, Hackman y Oldman (2016) se refieren a organizaciones que potencien el uso de variedad de habilidades, identificación con la tarea y significado de la misma, principalmente.

2. Grupos generacionales

Estos coexisten en los lugares de trabajo (Hobart, 2016). El grupo más reciente lo constituye la generación y/o denominada Generación del Milenio, la que comprende a las personas nacidas entre los años 1981 y 1997.

Antes de detallar las principales características, se describirá brevemente las tres generaciones que preceden a la Generación Y, estos son, veteranos o tradicionalistas, «Baby Boomers» y Generación X.

2.2.17.1. Los veteranos o tradicionalistas:

Son aquellas personas nacidas entre los años 1922 y 1945 (96- 73 años de edad). Ellos crecieron durante la época de la Gran Depresión, Pearl Harbor y los comienzos de la II Guerra Mundial. Es una generación que ya está o debería estar pensionada. Según Hobbart (2016), los veteranos trajeron todas sus prácticas militares al ámbito del trabajo y son conocidos por su disciplina, conformidad y respeto a la autoridad. Son muy leales y conocidos por permanecer prácticamente toda la vida en una misma compañía.

2.2.17.2. Los «Baby Boomers»

Son la segunda generación que compone la fuerza laboral actual y son aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1964 (72 años, 54 años). La mayoría de ellos se está preparando actualmente para su retiro o ya deben estar retirados. Crecieron en un ambiente relativamente próspero y seguro, con otras costumbres, con un ambiente mucho más sano, sin tanta violencia, sin tanta competencia laboral.

Son usualmente llamados la generación trabajólica, por su competitividad por naturaleza y su fuerte ética en el trabajo. Muchos de los miembros de esta generación ejercen actualmente importantes posiciones de liderazgo, o la mayoría de jefes o gerentes del Banco Nacional de Costa Rica suelen tener esta edad.

Tanto veteranos como «Baby Boomers» tienen ideales similares en el trabajo (Hobart, 2015). Ambos valoran el dinero, las oportunidades de avanzar en la carrera profesional y el reconocimiento público. Los «Baby Boomers» también son descritos como personas leales, pero por su naturaleza competitiva, desean

estar en lugares que los desafían y en los cuales pueden crecer constantemente. A los «Baby Boomers» les gusta trabajar en equipo con el fin de alcanzar metas, así como también valoran la flexibilidad para acomodar el trabajo con sus roles familiares.

2.2.17.3. La Generación X:

Comprende a las personas nacidas entre 1965 y 1989 (53 años y 29 años). Sus expectativas de empleo están bastante influenciadas por lo que vieron de los «Baby Boomers», pero no tienden a tener expectativas de seguridad en el empleo ni tampoco son tan leales en el trabajo como lo eran sus padres. Como vieron que estos dedicaban muchísimas horas en el trabajo, la Generación X tiene un fuerte deseo de equilibrar su vida y trabajo.

También suelen ser personas con capacidad de adaptación y habilidades para llevar a cabo múltiples tareas en simultáneo; buscan tareas que los mantengan interesados y comprometidos en la oficina y valoran las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que los desafían y estimulan.

2.2.17.4. La Generación Y:

Ahora corresponde a **la Generación Y**, nacidos después en los 90 (hasta la actualidad), es una generación que se caracteriza por el uso del Internet y la creciente conectividad global. Se señala que han sido protegidos por sus padres, desarrollando una alta estima de sí mismos y la convicción de que todo es posible.

La Generación Y no son conformistas, llevan todo a un siguiente nivel, donde puedan desarrollar, explorar sus talentos y crecer profesionalmente. Tanto el aprendizaje como el desarrollo es algo valorado por esta generación, sin embargo, también lo son las transiciones de carrera. Generación Y están dispuestos a renunciar a un trabajo y volver a estudiar, tomarse meses viajando o vivir con sus padres por un tiempo si no les satisface el trabajo. Trabajan no por trabajar, sino por estar en una buena situación de trabajo, en el que sienten que

contribuyen, que están aportando algo con sus estudios, que explotan sus habilidades, esto vuelve a las personas más apasionadas por sus trabajos.

Por ejemplo, un estudiante licenciado de una universidad, contando billetes, desde parámetros, bajo un sistema cuadrado en donde no puede aportar ideas nuevas porque es un sistema de hace más de 40 años, en donde no puede intentar ser creativo porque ya todo está estipulado y hay reglas muy estrictas, en donde no puede explotar su potencial como por ejemplo un ingeniero industrial que sea cajero. No obstante, sí puede llegar a ser una persona ejemplar en su trabajo, con un servicio al cliente excelente, un empleado de admirar.

Ahora se analizará la diferencia que tiene esta generación en relación con las demás, características que son propias de ellos. Son optimistas, sociables y tienen altas expectativas acerca de otros y de sí mismos. Muchos poseen una muy buena educación y buscan trabajos desafiantes y significativos.

Tienen mentalidad de ser sus propios jefes, algunos trabajan un periodo para ir formando sus ahorros para el día de mañana tener un capital para empezar su trabajo propio.

Uno de sus principales objetivos es la estabilidad y el equilibrio entre la vida y el trabajo. La mayoría busca el porqué de las tareas que realizan como una forma de otorgarles sentido.

Les gusta ganar experiencias nuevas y les atrae los movimientos laterales que puedan tener dentro de una organización, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender, las oportunidades de entrenamiento y de planes de mejoramiento del desempeño. Tienen un espíritu emprendedor y les gusta encontrar formas nuevas, mejores y rápidas para hacer el trabajo.

Y es en el área laboral en donde nos damos cuenta que las cuatro generaciones están juntas trabajando, diferentes ideas, diferentes formas de

obrar, es por esto que es frecuente oír juicios negativos de parte de las generaciones más maduras acerca de quienes están ingresando al mundo laboral y viceversa, situación que genera conflictos y problemas de retención.

Se llega a descubrir lo que se da actualmente en las oficinas, que existen más jóvenes en la base, con «managers» que son «Baby Boomers», donde la mentalidad de la dirección organizacional no se ajusta a las expectativas de la generación Y. Si a esto se suma a que, en ocasiones, las políticas y prácticas de gestión de personas tienen la misma fuente, las nuevas generaciones empiezan a presionar por modificar la cultura organizacional.

Es acá en donde los jóvenes reciben órdenes de generaciones con mentalidades sumamente diferentes, y los obligan a seguir procedimientos que muchas veces están obsoletos, pero como las generaciones «Baby Boomers» son los que «fortalecieron» y siempre han manejado estos sistemas o procesos es casi imposible pensar en un «cambio de proceso».

Se sabe que la generación Y, o los «mileniums» a nivel mundial buscan empresas que ofrecen capacitación y desarrollo, ya que esto les traerá buenas referencias para trabajos futuros y líderes sólidos que ayudarán en su desarrollo. Esto pasa, por lo que se había mencionado anteriormente, lo que esperan muchos es aprender e ir construyendo su capital para tener su propio negocio dentro de varios años.

Sin embargo, es de suma importancia que las organizaciones y sus jefes derriben los mitos y prejuicios asociados a la Generación Y, para que de esta manera comiencen a reconocer su talento con la tecnología, su diversidad, su independencia, su sentido de seguridad, ambición y sus deseos de contribuir al negocio. Es necesario, que los jefes empiecen a creer en los jóvenes, en sus capacidades. Si en el presente no les dan la oportunidad, en el futuro no habrá jefes formados correctamente.

Es por esto la importancia de formar líderes que conozcan las funciones de la administración, muchas veces las jerarquías pasan por altos estos detalles, creyendo únicamente que tienen el poder de dar órdenes, eximiendo detalles que marcan la diferencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Es importante a partir de este apartado definir los elementos que identifican esta tesis con respecto a lo dispuesto en el método científico. Este capítulo adquiere la importancia desde el planteamiento del problema del compromiso laboral y su impacto en la motivación de los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional, en Oficina Principal, pues se le dará justificación al método que requiere la investigación.

3.1. Tipo de investigación

Definir el tipo de investigación puede abrir un dilema a nivel puntual, debido a que muchos estudios hablan de varios tipos o identidades investigativas, lo que puede generar cierta confusión.

En este caso, se hará referencia a lo dispuesto por Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista en su publicación de Metodología de Investigación, sobre el enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto. Según Hernández (2010): “Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse” (2015, pág. 26).

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Según Barrantes, el enfoque cuantitativo “se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica las encuestas y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad” (pág. 94). Parte de los elementos de este estilo se desarrollan en esta investigación con el fin de comprobar el efecto que tiene el compromiso laboral en la motivación de los colaboradores de una manera estadística.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Según Barrantes, el enfoque cualitativo “nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados. La investigación con enfoque cualitativo requiere de un profundo entendimiento del

comportamiento humano y las razones que lo gobiernan (pág. 95).

De este enfoque se derivan las preguntas más abiertas, el pedir su opinión sobre los temas más específicos sin limitar su pensamiento y hacen que este enfoque también esté presente en la investigación.

3.1.3. Enfoque mixto

Teniendo elementos de ambos enfoques, se puede determinar como una investigación con un enfoque mixto en su desarrollo. Debido a la relación sobre las variables entre el compromiso laboral y el efecto que esto podría traer para los colaboradores de cajas de oficina principal del Banco Nacional en su motivación laboral.

Esto será definido por el análisis de los resultados de la aplicación de un cuestionario que se tabula con el fin de obtener datos estadísticos objetivos, y se encontrará una relación entre los dos enfoques mencionados anteriormente. Las características sobre el enfoque mixto es el que se ajusta a la investigación.

“...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 (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Baptista P, Hernández R, Fernández C, 2010).

3.2. Tipo de estudio.

Por el desarrollo de los datos, el análisis y los elementos de estudio, se determina que esta investigación es descriptiva. Según Baptista P, Hernández R, Fernández C, 2015: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (pág. 80)

Esta conlleva a la aplicación de un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de

nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a dichas interrogantes.

3.2.1. Investigación descriptiva

Las investigaciones realizadas tienen el fin de medir aquellas variables que se definen en el estudio, no se da a la tarea de involucrar más suposiciones, sino que desarrolla y enfoca su atención en obtener información sobre los elementos o factores de estudio. Un ejemplo sobre esto, es el tema de los estresores: el interés es definirlos, no ver si entre ellos se relacionan para ocasionar un problema de salud más serio.

3.2.2 Investigación transversal

Otro elemento por analizar sobre la investigación es su diseño transversal. Según Hernández, este tipo de investigación “estudia aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado” (pág. 88). Dicho esto, ubicamos nuestros objetivos en un determinado tiempo lo que responde a la característica pues el estudio se planteó para que se desarrollara en los últimos meses del 2018.

3.3. Fuentes

Existen tres tipos de fuentes de información:

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

3.3.1 Primera mano

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., 2014, 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 indagación. 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 un organismo sobre un proceso en específico, se puede determinar que dicha información posee una mayor confiabilidad y permite afirmar o negar la hipótesis supuesta.

3.3.2. 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, asimismo, proporciona seriedad y confiabilidad en el desarrollo de los temas principales de la investigación.

3.3.3. 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., 2014, p. 31)

3.4. Población

Sampieri et al. (2015), en su libro «Metodología de Investigación» (2014) se refieren a población como:

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2014)

En esta investigación la población de estudio son los colaboradores del Banco Nacional de Oficina Principal en el área de cajas. Se contará con una población de 39 personas, quienes conforman los cajeros de Oficina Principal.

3.5. Muestra

Roberto Hernández se refiere a la muestra como la “esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (pág. 175).

En este caso se realizará la muestra completa, tomando a los 39 cajeros de oficina principal del Banco Nacional, con diferentes horarios, diurno y mixto.

3.6. Técnicas e instrumentos para recolectar información

En esta etapa se deben recolectar los datos que nutren a la investigación, Hernández (2015) contextualiza que recolectar los datos implica elaborar un plan

detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (pág. 196). Este plan debe constar de cuatro elementos esenciales para una recolección de datos eficaz. Estos son:

- Las variables
- Las definiciones operacionales
- La muestra
- Recursos disponibles

Por otra parte, todo instrumento de medición requiere de tres elementos de vital importancia: confiabilidad, validez y objetividad.

3.6.1. Instrumentos de medición.

3.6.1.1. Cuestionario.

Bernal, C en su libro de «Metodología de la Investigación» (2015), comenta que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Sampieri et al. (2015). Explica el tipo de preguntas que se pueden elaborar en un cuestionario: Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a «priori» por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Gambara (2015) hace notar algo muy lógico, pero que en ocasiones se descuidan y resulta fundamental: cuando las preguntas presentan varias opciones, estas deben recoger todas las posibles respuestas.

Por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. (Págs. 217 y 220)

3.7. Operacionalización de las variables

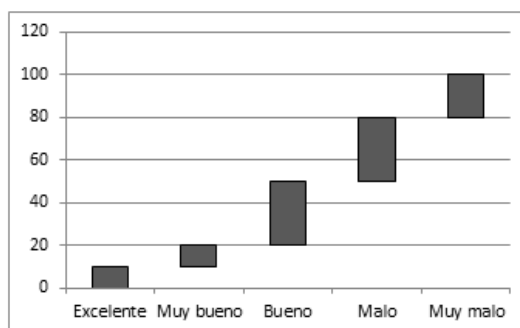
Según Reguant y Martínez, la operacionalización de las variables es “un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos (los conceptos teóricos), hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores” (2015, pág. 3).

Con esta definición se puede comprender la importancia del cuadro de operacionalización, pues permite que el investigador conozca la raíz de sus variables (todo lo que se quiere medir o estudiar). A la vez, proporcionar más criterio a los cuestionamientos que se requieren despejar para dar respuesta a los problemas planteados, con el fin de perfilar el indicador con la pregunta en el cuestionario.

En esta investigación, la operacionalización tendrá una escala según la siguiente clasificación:

- Excelente: si la frecuencia se da de 0 a 10 a nivel porcentual.
- Muy buena: si la frecuencia se da de 10 a 20 a nivel porcentual.
- Buena: si la frecuencia se da de 20 a 50 a nivel porcentual
- Mala: si la frecuencia se da 50 a 80 a nivel porcentual.
- Muy mala: si la frecuencia se da de 80 a 100 a nivel porcentual.

• IMAGEN 5. EVALUACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN



- Fuente: Elaboración propia (junio 2018)

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de este estudio:
Cuadro 1. Operacionalización de las variables.

| Objetivos específicos | Variables | Indicadores | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentación |
|--|------------------------|--|---|---|--------------------------|
| 1. Identificar si los empleados del área de cajas del Banco Nacional de oficina principal poseen las herramientas laborales necesarias para realizar sus funciones correctamente y su afectación en la motivación. | Herramientas laborales | Herramientas físicas. Capacitaciones. Sistemas de trabajo. Supervisores | Herramientas con las que cuentan los colaboradores para realizar su trabajo, tanto físicas, así como también capacitaciones, programas acoplados y actualizados, superiores en donde puedan abarcar dudas, y mejorar su conocimiento. | Excelente: si la frecuencia se da de 0 a 10 a nivel porcentual. Muy buena: si la frecuencia se da de 10 a 20 a nivel porcentual. Buena: si la frecuencia se da de 20 a 50 a nivel porcentual Mala: si la frecuencia se da 50 a 80 a nivel porcentual. Muy mala: si la frecuencia se da de 80 a 100 a nivel porcentual. | De la pregunta 4 a la 7. |

| Objetivos específicos | Variables | Indicadores | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentación |
|--|---------------------|--|--|--|---------------------------|
| 2. Conocer el nivel de motivación de los colaboradores del Banco Nacional de oficina principal y su relación con el cumplimiento de metas. | Nivel de motivación | Rendimiento. Reconocimientos por buenas acciones. Políticas de ascenso | La capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos. | Excelente: si la frecuencia se da de 0 a 10 a nivel porcentual. Muy buena: si la frecuencia se da de 10 a 20 a nivel porcentual. Buena: si la frecuencia se da de 20 a 50 a nivel porcentual Mala: si la frecuencia se da 50 a 80 a nivel porcentual. Muy mala: si la frecuencia se da de 80 a 100 a nivel porcentual. | De la pregunta 8 a la 11. |

| Objetivos específicos | Variables | Indicadores | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentación |
|--|-----------------------|--|---|--|----------------------------|
| 3. Identificar el nivel de «engagement» de los colaboradores de cajas de oficina principal | Nivel de «engagement» | Cumplimiento de metas. Satisfacción laboral. Pasión por el trabajo. Bienestar emocional. Estabilidad laboral | Compromiso utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. | Excelente: si la frecuencia se da de 0 a 10 a nivel porcentual. Muy buena: si la frecuencia se da de 10 a 20 a nivel porcentual. Buena: si la frecuencia se da de 20 a 50 a nivel porcentual Mala: si la frecuencia se da 50 a 80 a nivel porcentual. Muy mala: si la frecuencia se da de 80 a 100 a nivel porcentual. | De la pregunta 12 a la 18. |

| Objetivos específicos | Variables | Indicadores | Conceptualización | Operacionalización | Instrumentación |
|--|-----------|-------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| 4. Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el compromiso laboral y motivación de los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en oficina principal. | | | | | Pregunta 19. |

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2018.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo, se analizará y se interpretará los datos del estudio realizado a los colaboradores del Banco Nacional, del área de cajas de Oficina Principal, Barrantes menciona, “El análisis de información da como resultado las conclusiones que puedan extraerse estudio, para luego, ofrecer las recomendaciones pertinentes” (2014, pág. 203).

Para ello, se utilizó la herramienta de los gráficos, la cual se detalla a continuación.

4.1 Tipos de gráficos

4.1.1 Gráfico circular

Este gráfico, llamado también gráfico de pastel o de sectores, muestra la proporción de los datos recolectados, según la serie o frecuencia de estos. Este tipo de gráfico puede contener una sola serie de datos, ya que muestran los porcentajes de cada una de las partes respecto al total.

IMAGEN 6. GRÁFICOS CIRCULARES

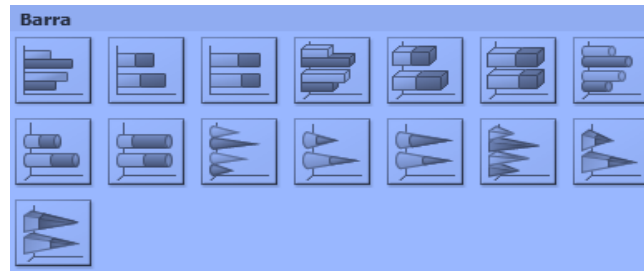


Fuente: Información tomada de Word, Julio 2018

4.1.2 Gráfico de barras

Este tipo mide las frecuencias de las variables en estudio, cuyo valor es comparativo. Puede ser vertical u horizontal. La herramienta Word divide la categoría y, dependiendo de la dirección de las barras, lo llama gráfico de barras, como se presenta a continuación:

IMAGEN 7. GRÁFICO DE BARRAS.



Fuente: Información tomada de Word, Julio 2018.

O bien gráfico de columnas, como se muestra a continuación:

IMAGEN 8. GRÁFICO DE COLUMNAS



Fuente: Información tomada de Word, Julio 2018.

4.1.3. Gráfico de anillos

Los gráficos de anillos permiten visualizar los datos como un porcentaje del total. En ese sentido, son similares a los gráficos de circulares. Este permite que se centre el foco de atención a cada proporción brindada.

IMAGEN 8. GRÁFICO DE COLUMNAS



Fuente: Propia. Julio 2018.

4.2 Resultados

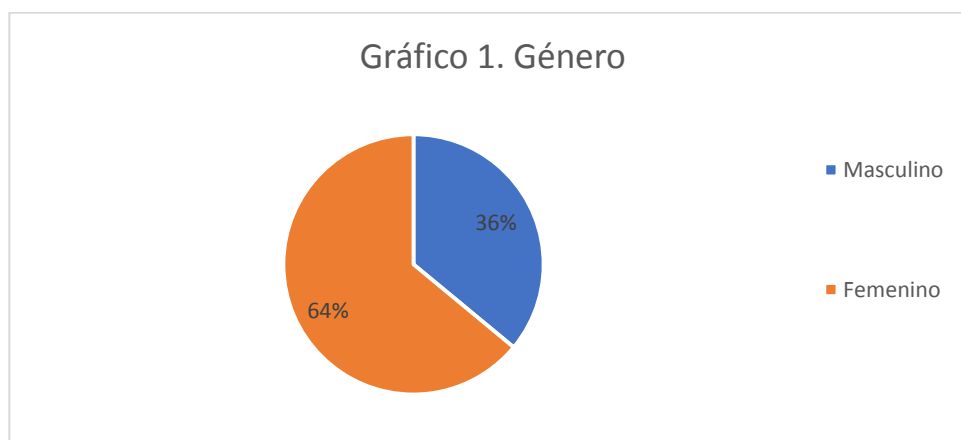
En el desarrollo del cuestionario aplicado para identificar los principales factores estresantes para los diferentes niveles, se presentan a continuación los siguientes datos:

Tabla 1. Género

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|--------------|------------|------------|
| Género | Masculino | 14 | 36% |
| | Femenino | 25 | 64% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

Gráfico 1. Género.



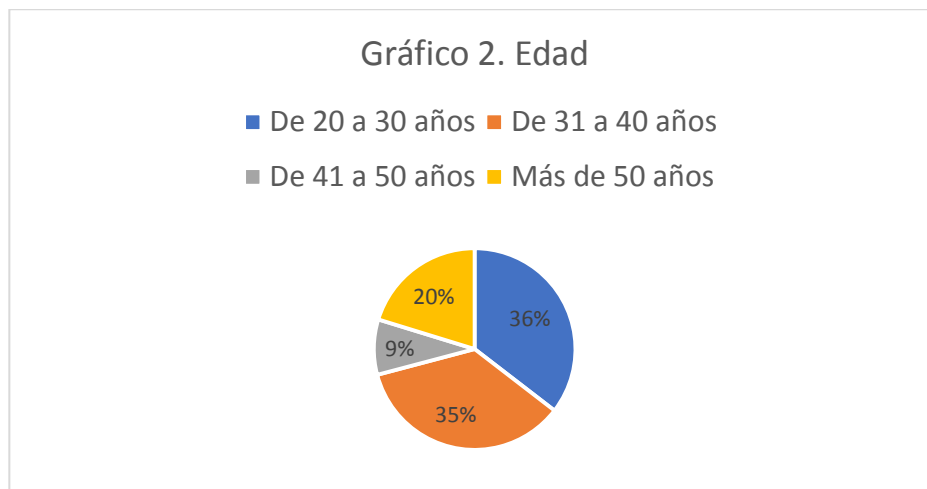
Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 1 se determina que, del total de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal en el Banco Nacional, un 64% de la población son mujeres y un 36% son hombres.

Tabla 2. Edad

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-----------------|------------|------------|
| Edad | De 20 a 30 años | 13 | 33% |
| | De 31 a 40 años | 15 | 38% |
| | De 41 a 50 años | 3 | 8% |
| | Más de 50 años | 8 | 21% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

Gráfico 2. Edad

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

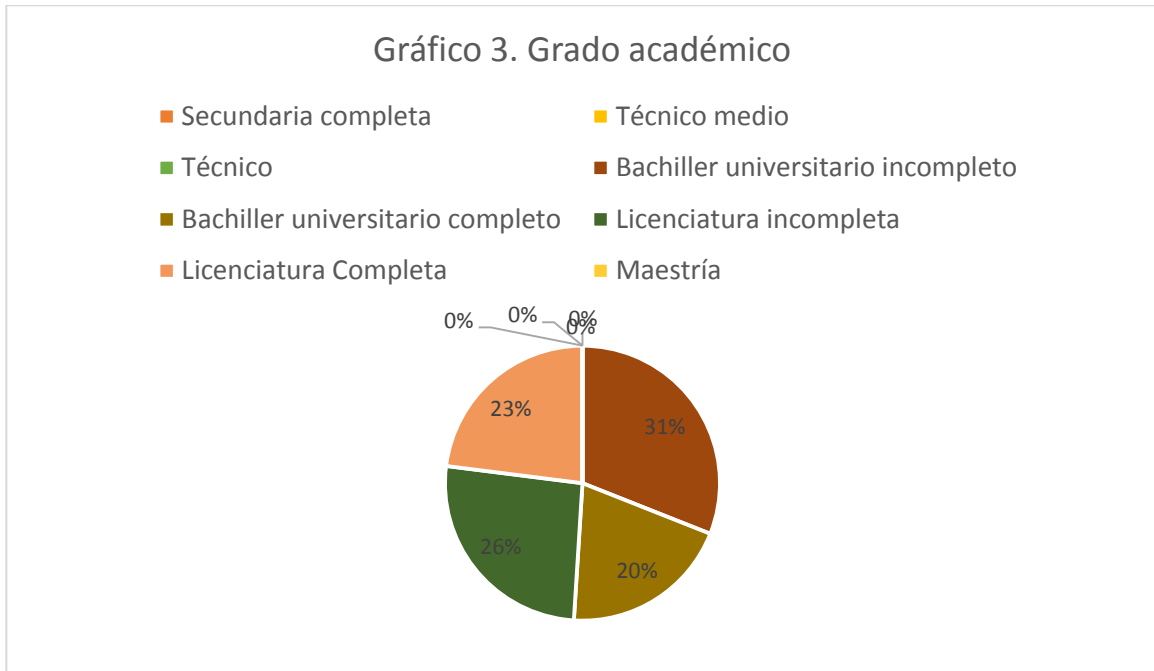
En la pregunta 2 se determina que el total de los colaboradores del área cajas del Banco Nacional en Oficina Principal, son de edades entre de 20 a 30 años y corresponde a un porcentaje de 33%, 15 personas poseen de 31 a 40 años para un 38%, posterior a esto un 8% representa de 41 a 50 años, y un 21% posee más de 50 años.

Tabla 3. Grado académico.

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Grado académico | Secundaria completa | 0 | 0% |
| | Técnico medio | 0 | 0% |
| | Técnico | 0 | 0% |
| | Bachiller universitario incompleto | 12 | 31% |
| | Bachiller universitario completo | 8 | 20% |
| | Licenciatura incompleta | 10 | 26% |
| | Licenciatura Completa | 9 | 23% |
| | Maestría | 0 | 0% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 3. Grado académico.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

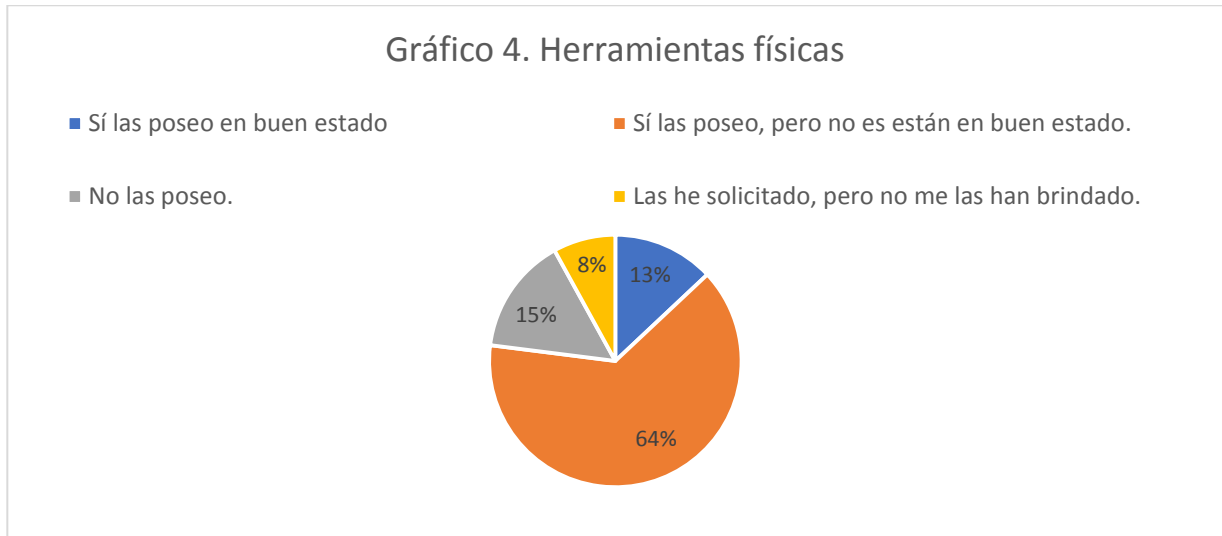
Según los datos de la entrevista se determina que un 31% posee bachiller universitario incompleto, un 26% la licenciatura incompleta, un 23% tiene la licenciatura completa, y un 20% posee bachiller universitario completo.

Variable 1. Herramientas laborales.

Tabla 4. ¿Considera usted que posee las herramientas físicas necesarias y en buen estado para laborar eficientemente en el área de cajas?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|---|------------|-------------|
| Herramientas físicas. | Sí las poseo en buen estado | 5 | 13% |
| | Sí las poseo, pero no es están en buen estado. | 25 | 64% |
| | No las poseo. | 6 | 15% |
| | Las he solicitado, pero no me las han brindado. | 3 | 8% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 4.

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

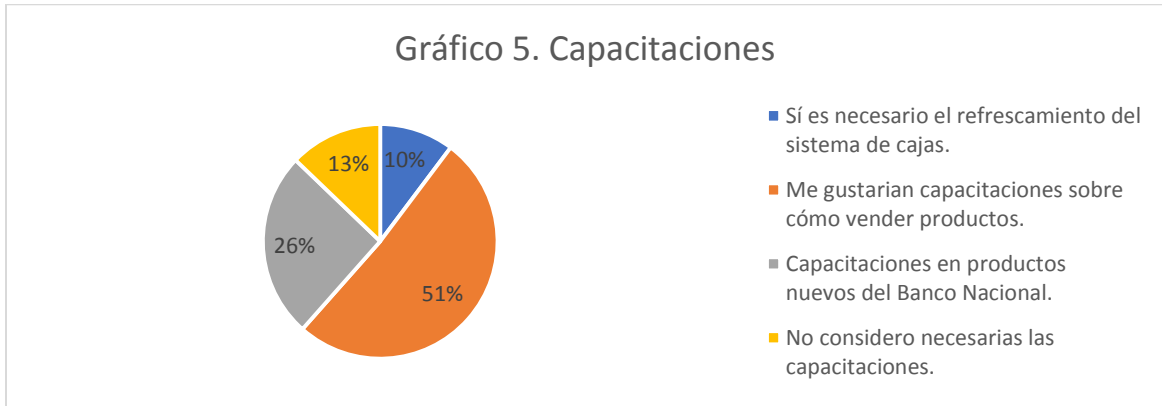
En la pregunta 4, el 64% de los colaboradores en el área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal señala que poseen las herramientas, sin embargo, estas se encuentran en mal estado. Luego, un 15% de los empleados indican que no tienen las herramientas para laborar eficientemente, y un 8% indica que no las conservan.

Variable 1. Herramientas laborales.

Tabla 5. ¿Considera necesarias capacitaciones de refrescamiento de cajas, así como otros temas?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|--|---|------------|-------------|
| Capacitaciones de refrescamiento. | Sí es necesario el refrescamiento del sistema de cajas. | 4 | 10% |
| | Me gustaría capacitaciones sobre cómo vender productos. | 20 | 51% |
| | Capacitaciones en productos nuevos del Banco Nacional. | 10 | 26% |
| | No considero necesarias las capacitaciones. | 5 | 13% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 5.

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta 5, el 51% de los cajeros indican que les gustaría capacitaciones sobre cómo vender productos. A un 26% desearía capacitaciones sobre productos nuevos del Banco Nacional. Un 13% no considera que sean necesarias las capacitaciones, y solo un 10% señala que es preciso el refrescamiento del sistema de cajas.

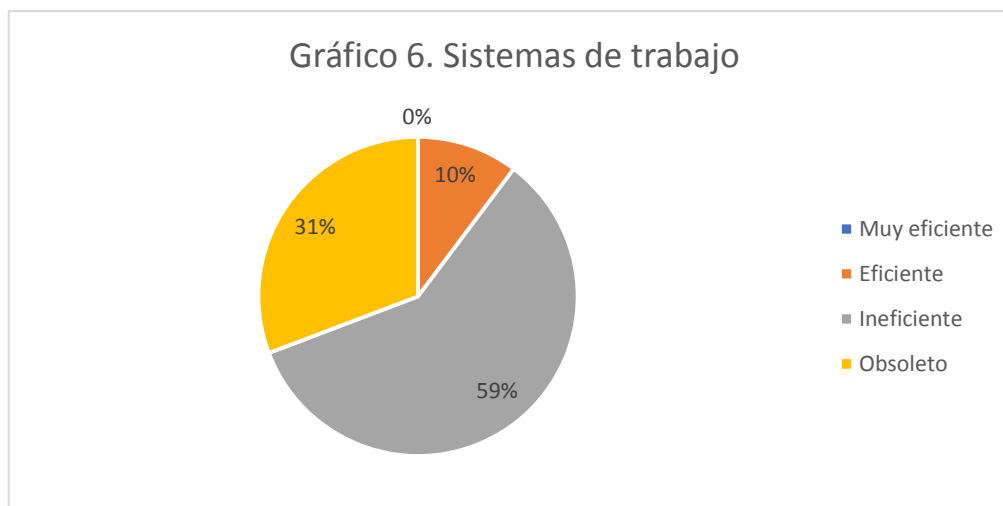
Variable 1. Herramientas laborales.

Tabla 6. El sistema «Finesse» utilizado por los cajeros, ¿considera que es un programa eficientemente y actualizado?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|---------------|------------|-------------|
| Sistema de trabajo. | Muy eficiente | 0 | 0% |
| | Eficiente | 4 | 10% |
| | Ineficiente | 23 | 59% |
| | Obsoleto | 12 | 31% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 6.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta 6, es interesante que ninguno de los cajeros considera que el sistema de trabajo «Finesse» es calificado como muy eficiente. Un 59% encuentran que es ineficiente, un 10% representando a cuatro cajeros indican que es eficiente, y un 31% muestran que es obsoleto.

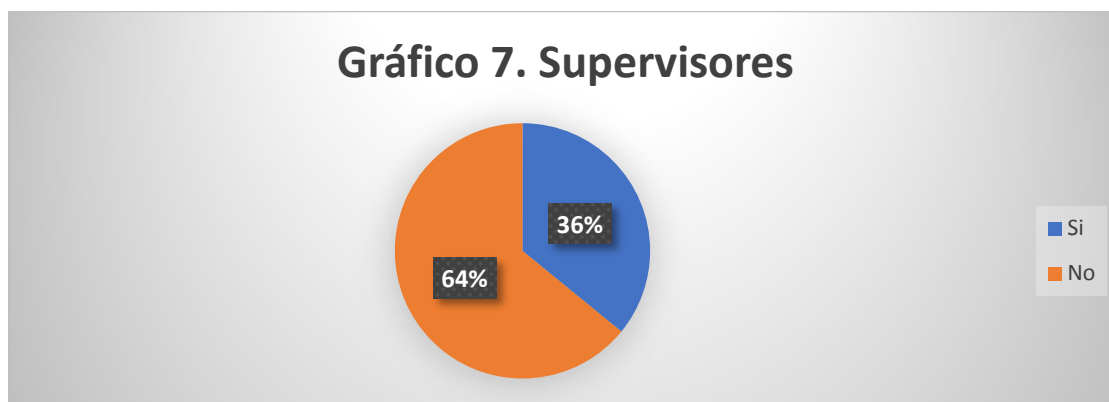
Variable 1. Herramientas laborales.

Tabla 7. ¿Considera usted que los supervisores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional tienen las competencias técnicas, académicas y favorecen a un buen servicio al cliente?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|--------------|------------|------------|
| Supervisores | Si | 14 | 36% |
| | No | 25 | 64% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 7.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Con respecto a la pregunta número 7, el 64% de los cajeros indican que no consideran que los supervisores del área de cajas posean las competencias técnicas, académicas y favorezcan a un buen servicio al cliente, y un 36% afirma que las poseen.

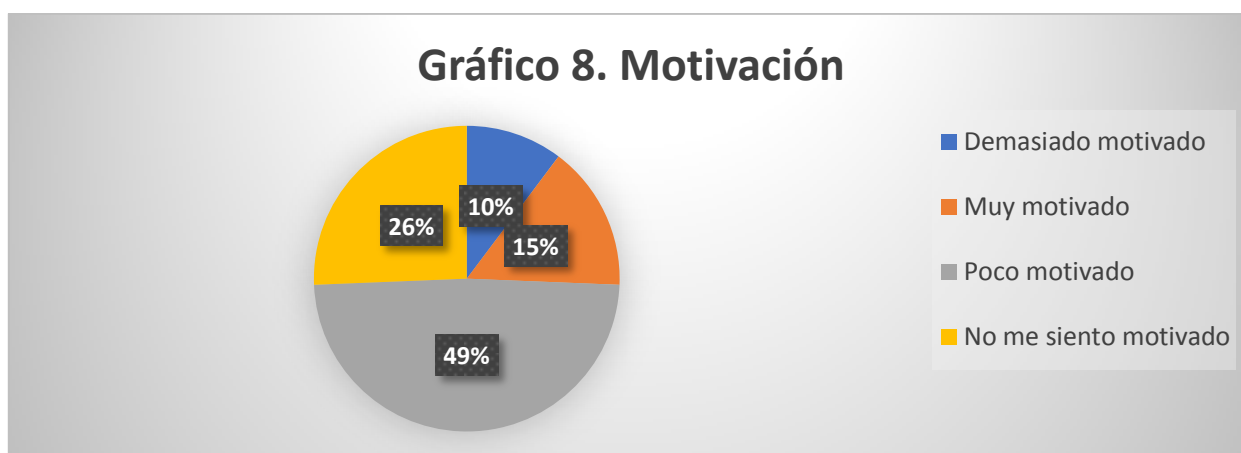
Variable 2. Nivel de motivación.

Tabla 8. ¿Qué tan motivado se siente al realizar su trabajo?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-----------------------|------------|-------------|
| Motivación | Demasiado motivado | 4 | 10% |
| | Muy motivado | 6 | 15% |
| | Poco motivado | 19 | 49% |
| | No me siento motivado | 10 | 26% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 8.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta número 8 se refleja que un 49% de los cajeros indican que están poco motivados, un 26% no se sienten motivados y un 15% se encuentran muy motivados y un 10% indica que se siente demasiado motivado.

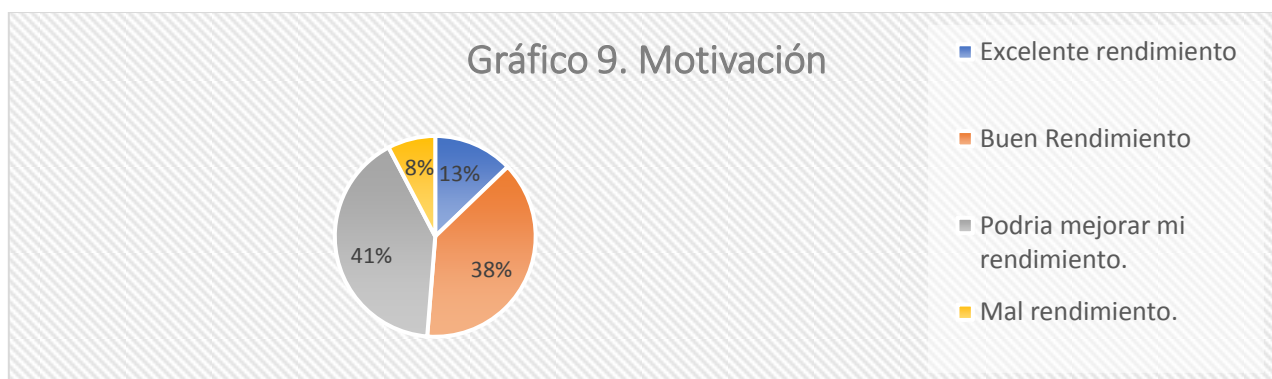
Variable 2. Nivel de motivación.

Tabla 9. ¿Cómo considera que ha sido su rendimiento en los últimos meses laborando en el área de cajas?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|--------------------------------|------------|-------------|
| Rendimiento. | Excelente rendimiento | 5 | 13% |
| | Buen Rendimiento | 15 | 39% |
| | Podría mejorar mi rendimiento. | 16 | 40% |
| | Mal rendimiento. | 3 | 8% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de oficina principal del Banco Nacional.

Gráfico 9.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta número 9, un 39% considera que poseen buen rendimiento laborando en el área de cajas, un 40% indica que podría mejorar su rendimiento, un

13% tuvo un excelente rendimiento en los últimos meses, y un 8% ha tenido un mal rendimiento.

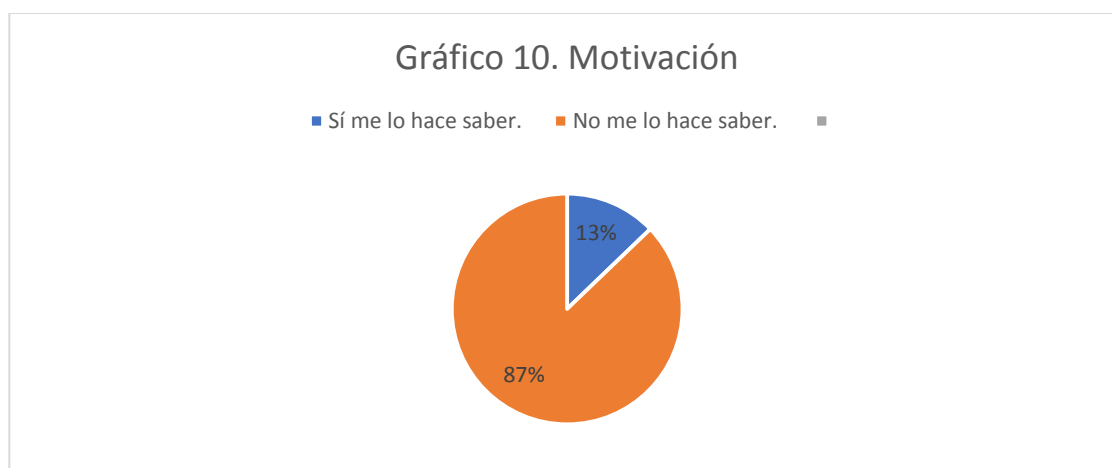
Variable 2. Nivel de motivación.

Tabla 10. ¿Su jefe le hace saber qué valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|----------------------|------------|------------|
| Reconocimiento por buenas acciones. | Sí me lo hace saber. | 5 | 13% |
| | No me lo hace saber. | 34 | 87% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 10.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de Cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta 10, un 13% de los cajeros contestan que sus jefes valoran sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, por otra parte, un 87% de los cajeros contesta que no se lo hacen saber.

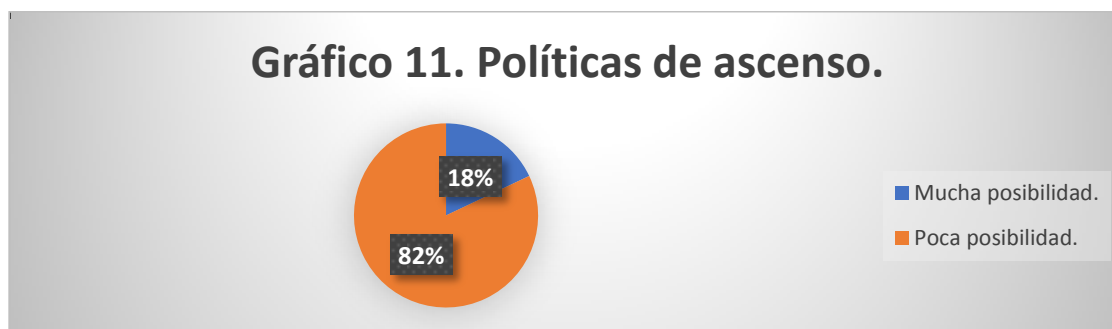
Variable 2. Políticas de ascenso.

Tabla 11. ¿Cuánta oportunidad cree que tiene de ascender de puesto en menos de seis meses?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|--------------------|------------|-------------|
| Políticas de ascenso. | Mucha posibilidad. | 7 | 18% |
| | Poca posibilidad. | 32 | 82% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 11.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta 11, un 18% responden que tienen mucha posibilidad de ascender de puesto, y un 82% estiman que poseen poca posibilidad de mejorar.

Variable 3. «Engagement».

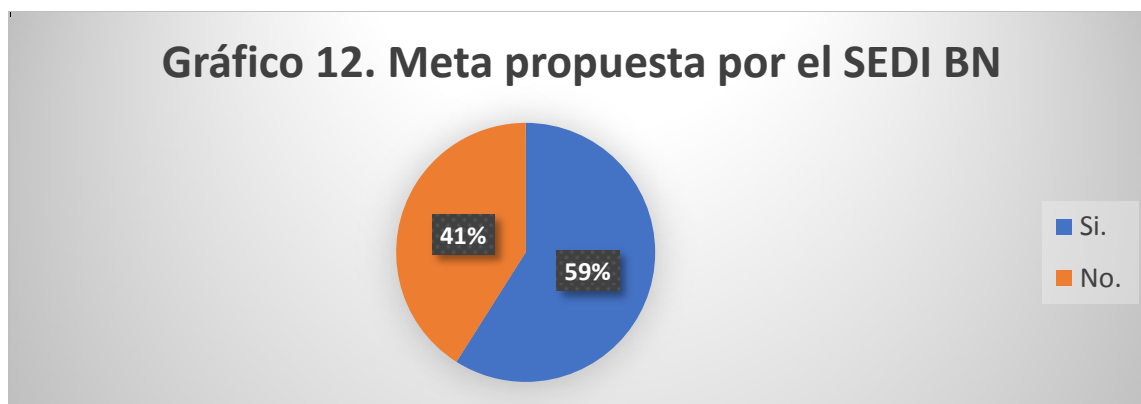
Indicador 1: Cumplimiento de metas

Tabla 12. ¿Ha cumplido usted la meta propuesta por el SEDI BN en el último semestre?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|--------------|------------|------------|
| Meta propuesta por el SEDI BN | Sí. | 23 | 59% |
| | No. | 16 | 41% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de Cajas de Oficina principal del Banco Nacional.

Gráfico 12. ¿Ha cumplido usted la meta propuesta por el SEDI BN?



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta 12, un 59% contesta que han cumplido la meta propuesta por el SEDI BN, por otra parte, un 41% indican que no la completaron en el último semestre.

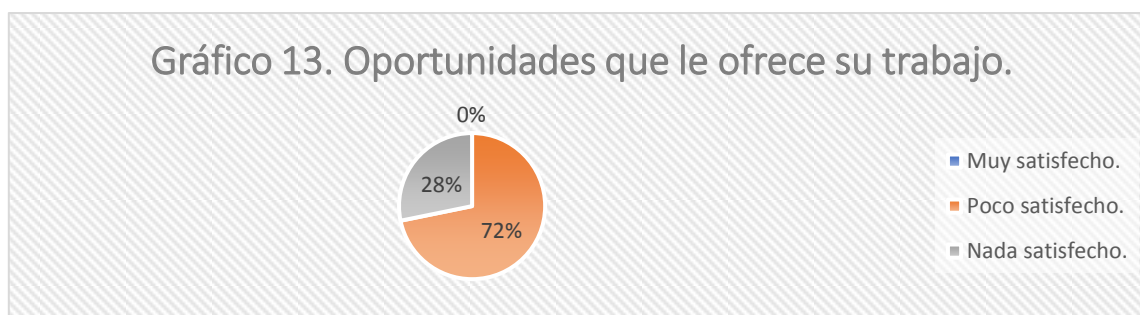
Indicador 2: Satisfacción laboral.

Tabla 13. ¿Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las funciones en que usted se destaca?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------------|------------|------------|
| Oportunidades que le ofrece su trabajo. | Muy satisfecho. | 0 | 0% |
| | Poco satisfecho. | 28 | 72% |
| | Nada satisfecho. | 11 | 28% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico. 13.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de Cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 13 un 72% de los cajeros responden que están poco satisfechos con las oportunidades que le ofrecen en el trabajo para realizar funciones

en las que se destaca. Por otra parte, un 28% responde que no están para nada satisfechos y nadie contestó que estaba muy satisfecho.

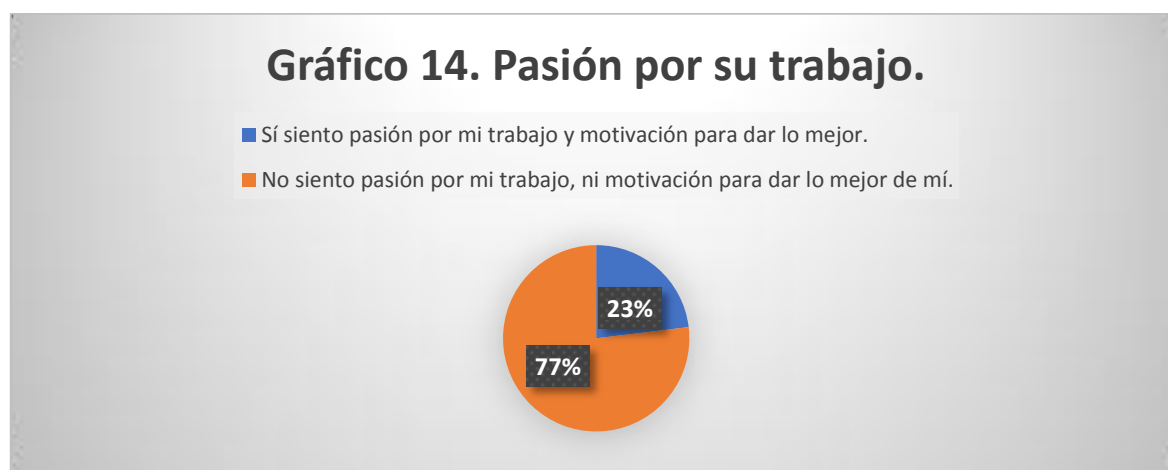
Indicador 3: Pasión por el trabajo.

Tabla 14. ¿Siente pasión por su trabajo, y motivación por dar lo mejor de usted en su trabajo?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|---|------------|-------------|
| Pasión por su trabajo. | Sí siento pasión por mi trabajo y motivación para dar lo mejor. | 9 | 23% |
| | No siento pasión por mi trabajo, ni motivación para dar lo mejor de mí. | 30 | 77% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 14



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 14, un 23% de los encuestados reconocen que sienten pasión por su trabajo, y motivación por dar lo mejor de ellos. Por otra parte, un 77% confirma que no tienen motivación.

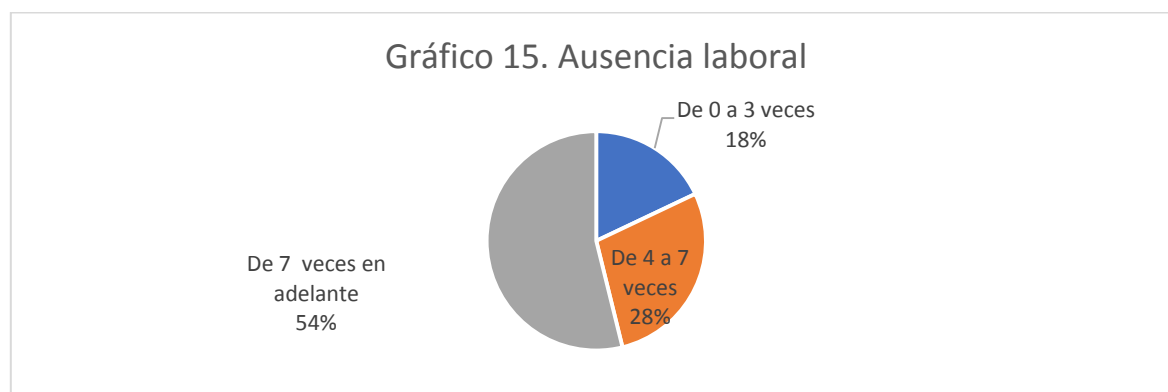
Indicador 4: Bienestar laboral.

Tabla 15. ¿Cuántos días al año se ha ausentado, ya sea por permisos personales o incapacidades?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------------------|------------|-------------|
| Ausencia laboral | De 0 a 3 veces | 7 | 18% |
| | De 4 a 7 veces | 11 | 28% |
| | De 7 veces en adelante | 21 | 54% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

Gráfico 15.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional.

En la pregunta número 15, un 18% de los cajeros responden que de 0 a 3 veces se ausentan del trabajo, un 28% contestan que de 4 a 7 veces, y un 54% hacen referencia a su ausentismo por más de 7 veces.

Indicador 4: Bienestar laboral.

Tabla 16. ¿Cómo califica su nivel de estrés?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|------------|------------|
| Nivel de estrés. | Demasiado estrés. | 23 | 59% |
| | Muy poco estrés. | 10 | 26% |
| | Nada de estrés. | 6 | 15% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

Gráfico16.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 16, se hace referencia al nivel de estrés de los colaboradores del área de cajas. Un 59% indican que califican su estrés como «demasiado», por otra parte, un 26% exteriorizan que manejan muy poco estrés, y un 15% revelan que no tienen nada de estrés.

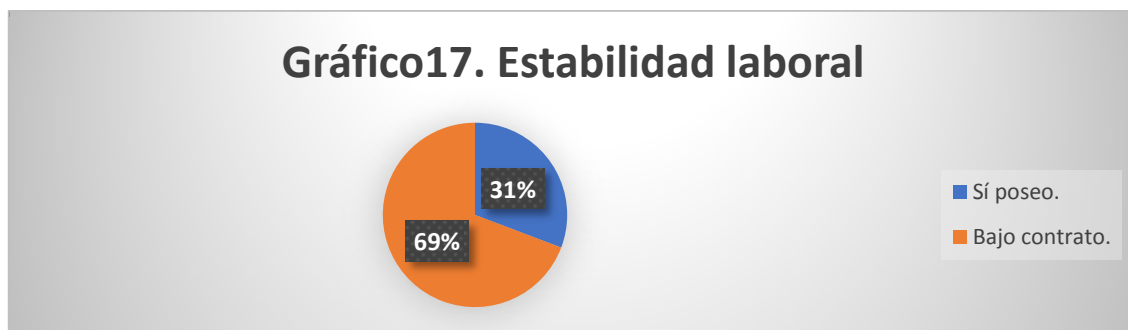
Indicador 5: estabilidad laboral.

Tabla 17. ¿Posee usted plaza en propiedad o se encuentra laborando con un contrato?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|----------------|------------|-------------|
| Estabilidad laboral | Sí poseo. | 12 | 31% |
| | Bajo contrato. | 27 | 69% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

Gráfico 17.



Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 17 se hace referencia a la estabilidad laboral, un 31% indican que poseen plaza en propiedad, y un 69% afirman que están con contrato, y a la mayoría se les renueva cada tres meses.

Indicador 5: estabilidad laboral.

Tabla 18. ¿Considera usted que posee estabilidad laboral?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|-------------------------------|------------|-------------|
| Estabilidad laboral. | Sí poseo estabilidad laboral. | 16 | 41% |
| | No poseo estabilidad laboral. | 23 | 59% |
| Total: | | 39 | 100% |

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

Gráfico 18.

Gráfico 18. Estabilidad laboral.

Fuente: Cuestionarios aplicados a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional

En la pregunta número 18 un 41% considera que poseen estabilidad laboral, y un 59%, equivalente a 23 cajeros, reconocen que no la tienen.

En la pregunta 19 del cuestionario aplicado, busca identificar la percepción de los encuestados sobre, algunas recomendaciones que aportarían para mejorar el compromiso de los empleados del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal. Entre las respuestas obtenidas destacan opiniones como:

- Me gustaría que hubiera más oportunidad de crecimiento, por ejemplo, tengo cinco años casi de ser cajera, tengo mi título universitario y aún no tengo plaza, y la única opción de crecimiento es pasar a ser plataformista, lo cual no me gusta, porque al menos acá de vez en cuando, me pagan órdenes de alimentación cuando almuerzo en 15 minutos.
- Una de mis recomendaciones es que nos capaciten en ventas, ya que con la capacidad de vender podemos aspirar a mejores puestos.
- Yo recomiendo mejor capacitación para los supervisores, ya que muchas veces mientras uno le consulta al otro o hacen una llamada para corroborar algo, ya pasan 20 minutos y el cliente se pone muy molesto.

- Lo mejor sería por empezar cambiando el sistema «Finesse», es sumamente viejo, y al menos dos veces a la semana como mínimo se detiene, y por esa razón afecta todo el servicio.
- Obviamente la posibilidad de tener propiedad, sé nos motivará a ir más allá, sabemos que acá es sumamente difícil crecer; prácticamente los cajeros solo pueden ser plataformistas o algo operativo. Y siempre se cree que los que avanzan de puesto son de la argolla.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de investigación, a colaboradores del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal.

El desarrollo de este apartado consistirá, en primer lugar, de la interpretación de las conclusiones por pregunta y que genera una idea más amplia de los resultados que se analizaron en el Capítulo IV y, en una segunda línea, se realizará una recomendación en el caso de que sea requerido.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.1. Información general

Al analizar los resultados de las preguntas formuladas, con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidencia lo siguiente:

- **Pregunta 1. Género:** la mayor cantidad de los colaboradores encuestados son de género femenino.
- **Pregunta 2. Edad:** la mayor cantidad de colaboradores que realizaron la encuesta tienen entre 20 a 40 años y el rango de edad de menor participación en la encuesta son aquellos colaboradores que tienen de 41 a 60 años.
- **Pregunta 3. Grado académico:** la mayoría de colaboradores poseen bachiller universitario incompleto o licenciatura incompleta, en otras palabras, se podría analizar que son estudiantes activos tanto de bachillerato como de licenciatura, y un 23% son cajeros que ya poseen la licenciatura.
- **Pregunta 4. Herramientas físicas.** Un grupo significativo de cajeros contesta que poseen las herramientas necesarias, pero no se encuentran en buen estado. En la segunda opción están los cajeros que marcan que no las disponen. Los de la tercera opción afirman que sí las tienen y están en buen estado, y un 8% indican que las han solicitado, pero no se las han brindado.

| Objetivo específico N° 1: | |
|--|--|
| <p>Identificar si los colaboradores del área de cajas del Banco Nacional de Oficina Principal, poseen las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus labores correctamente y su afectación en la motivación.</p> | |
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Por otra parte, se concluyó, que el sistema «Finesse» es un procedimiento obsoleto y desactualizado, ya que se emplea desde hace más de 30 años.</p> <p>En lo que respecta a los supervisores, se logró evidenciar que, en muchos de los casos, estos no tienen las competencias técnicas, ni académicas y no favorecen a un buen servicio al cliente, ya que son elegidos a gusto de la jefatura, por conveniencia o por antigüedad en la empresa.</p> | <p>Se recomienda diseñar una hoja de inventario en donde se detallen las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones de los cajeros, y así tener un control.</p> <p>Se recomienda, crear un programa de capacitación en las diferentes áreas. A nivel de supervisores se capacitarán en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación asertiva. - Liderazgo e inteligencia emocional. - Ética personal y profesional. - Enfoque al cliente. <p>Así como también de los cajeros las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de venta. - Organización y gestión. - Cultura técnica y comercial. - Relación y comunicación. - Conocimiento del sector comercial. <p>A los gerentes y jefes se les capacitará en: Adquisición de talento humano exitoso, encargado de recursos humanos. (reclutamiento y selección), realizar una entrevista a los colaboradores del área de cajas con la finalidad de determinar cuáles son los principales cambios que se deben desarrollar en el sistema.</p> |

| Objetivo Específico N° 2: Conocer el nivel de motivación de los colaboradores del Banco Nacional de Oficina Principal y su relación con el cumplimiento de metas. | |
|---|--|
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Se concluye que el nivel de motivación de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal es realmente bajo. Se identificaron algunas variables sobre las cuales se determinó dicho nivel, entre esas variables cabe agregar: herramientas de trabajo necesarias, falta de liderazgo y dirección de los equipos de trabajo por parte de los supervisores, entre otras.</p> <p>Esto se ve reflejado en un alto grado en el rendimiento de los colaboradores.</p> <p>Por otra parte, se identificó que el nivel de motivación tiene una directa relación con el reconocimiento por buen desempeño.</p> <p>Con respecto a las políticas de ascenso, se concluye que carecen de oportunidades de desarrollo y crecimiento, ya que se ven muy limitados por los procesos de capacitación y procesos de reclutamiento y selección sumamente subjetivos.</p> | <p>Se recomienda para aumentar la motivación de los colaboradores:</p> <p>La implementación de seleccionar al «empleado del mes», por medio de buenos resultados, medición en rapidez de trámites, cantidad de trámites, o alguna felicitación por parte del cliente.</p> <p>Elaborar un programa alternativo de reconocimientos no financieros, que permita que en el área de cajas de Oficina Principal se mejore el desempeño, donde se beneficie al primero, segundo y tercer lugar.</p> |

| Objetivo Específico N° 3: Determinar el nivel de «engagement» de los colaboradores de cajas de Oficina Principal. Variable 3. «Engagement». Indicador 1. Cumplimiento de metas. | |
|--|--|
| Conclusiones | Recomendaciones |
| <p>Se concluye que, el nivel de satisfacción de los colaboradores es realmente bajo, y esto afecta su nivel de «engagement». Se percibe que su pasión laboral es casi nula, y esto se refleja en el ausentismo tan grande que se detalla las encuestas.</p> <p>Con respecto al nivel de estrés, se concluye que es bastante elevado, y una de las razones es laborar con un contrato que es renovado cada tres meses. Hay colaboradores que trabajan hace tres años y no han podido acudir a un crédito personal o de vivienda, porque están sujetos a una renovación de contrato.</p> <p>Se concluye que la comunicación jefe-colaborador es muy distanciada y los empleados no cuentan con la información para conocer si existen concursos para participar.</p> | <p>Mejorar la comunicación asertiva con los superiores, en las capacitaciones que se les brindará a los cajeros, priorizar las tareas diarias, definir los objetivos, e instarlos a cumplirlos en equipo, así como otorgar algún beneficio al final de cada objetivo planteado.</p> <p>Motivar mediante un programa de incentivos no financieros a los colaboradores, y así lograr que el ausentismo injustificado disminuya o desaparezca.</p> <p>Mejorar los canales tales como las reuniones 1 a 1, para identificar las necesidades del colaborador, sus estudios, sus intereses, así como implementar las cartas de reconocimiento por buenas acciones, o alguna felicitación de un cliente.</p> <p>Se recomienda comunicar siempre a los colaboradores internos, las oportunidades laborales y recordar los medios por los que pueden aplicar a estos puestos.</p> |

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. Introducción

El análisis elaborado durante esta investigación, tiene como objetivo identificar y conocer el nivel de compromiso de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal, del Banco Nacional, y su impacto en la motivación. Se involucraron a todos cajeros del área, dentro de este estudio y se efectúa un análisis, según las respuestas en la entrevista realizada a los cajeros.

Por tanto, se presenta la siguiente propuesta que detalla las acciones que podrían implementarse con los implicados en el área de cajas, personal de Recursos Humanos y jefaturas, para asegurar que la compañía construye un proceso estándar y que los colaboradores se encuentren más comprometidos con la empresa.

A nivel general, crear consciencia sobre las mejoras, desarrollar capacitaciones sobre aquellos temas que enfrenta la mayor dificultad y generar espacios de esparcimiento. Serán los ejes de la propuesta de este estudio, con lo que se buscará que la participación y el desarrollo del proyecto sea contagiado a todos los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal.

El compromiso de los colaboradores es la clave para optimizar la productividad de una organización y es el mejor camino para alcanzar el siguiente nivel de competitividad y afrontar los retos de un mercado globalizado como en el que vivimos actualmente. En términos del éxito global de una compañía, el compromiso del talento humano es el elemento más importante.

6.2. Justificación e importancia de la propuesta

Los resultados y la información obtenida en el Capítulo 4 de esta investigación documentaron los principales factores que no generan compromiso a los colaboradores.

Con dichos datos, se desarrolla una propuesta para llenar los vacíos en el tema del «engagement» y motivación, y crear un plan de capacitaciones, una manera

correcta de realizarle la inducción al cajero y así esté preparado para laborar correctamente, reconocer delante de los compañeros sus buenas acciones, un programa de salud y bienestar. Con esto, se propone que el empleado se comprometa mejor con la empresa, y llegue a sentirse parte.

Los empleados comprometidos son aquellos que sienten una conexión emocional hacia la empresa. Este vínculo influye en su comportamiento y en el empeño que ponen en su trabajo. Les entusiasma su labor y están comprometidos con los valores y las metas de la organización. Como resultado, tienen un impacto positivo en el desempeño y en el éxito de su corporación.

La naturaleza misma del trabajo, así como las condiciones del empleo, influyen en el compromiso del empleado. Los valores son su esencia, los mismos valores que forman la cultura organizacional.

6.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta que aumente el compromiso laboral de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal en el Banco Nacional.

6.3.2. Objetivos específicos

- Sugerir un modelo de capacitaciones impartidas por un ejecutivo (personal del banco), que se encargará de proporcionarles a los cajeros tácticas para vender y los capacitará sobre los productos comisionados por el BNCR. De igual forma, enseñará a los supervisores a mejorar su manejo de servicio al cliente.
- Diseñar una hoja de inventario en donde se detallen las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones de los cajeros, y así tener un control sobre estas.

- Realizar una entrevista a los colaboradores del área de cajas con la finalidad de determinar cuáles son los principales cambios que se deben desarrollar en el sistema.
- Elaborar un programa alternativo de reconocimientos no financieros, que permita que en el área de cajas de Oficina Principal se mejore el desempeño, donde se beneficie al primero, segundo y tercer lugar.
- Proponer alternativas que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del BNCR.
- Motivar a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal a asistir a las actividades de «Team Building» que realiza el Banco Nacional.

6.4. Alcances y limitaciones

6.4.1. Alcances

- Realizar la propuesta para desarrollar las estrategias de capacitación que permitan fortalecer el compromiso de los colaboradores, y promoverlos a aprender nuevos temas.
- Motivar al cajero a obtener incentivos, y así lograr un mejor desempeño.

6.4.2. Limitaciones

- Tiempos de capacitación a las jefaturas.
- Baja participación en el desarrollo de las estrategias.
- El no poder realizar la entrevista sobre el sistema «Finesse» por cuestión de tiempo, sin embargo, se le entregara al jefe para su implementación.

6.5 Recursos

- Este obedece a los elementos con los que cuenta el Banco Nacional de Costa Rica para realizar el proceso de capacitación, el plan de incentivos, y las alternativas que beneficien la comunicación.

Se enlistan los siguientes:

- **Personal:** en este caso el ejecutivo encargado de dar las capacitaciones es personal del BNCR, y dará su servicio gratuitamente. Es un ejecutivo reconocido por sus buenas ventas, y su buen desempeño laboral.
- **Equipo:** Existen auditorios y salas equipadas para el desarrollo de las estrategias planteadas. En el caso específico de las capacitaciones, en el área de cajas se cuenta con dos salas para aproximadamente 50 personas.
- **Material:** la Dirección de Proveeduría aportaría los materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación como, por ejemplo: lapiceros, lápices, marcadores, hojas blancas, pizarras, etc.
- **Alimentación:** café, té o refresco.
- Según los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de las estrategias planteadas para el progreso de dicha propuesta, el costo adicional se reflejará más adelante en cada propuesta.

6.6. Debilidades institucionales

Según lo analizado en los resultados posteriores, detectan algunas debilidades que tiene la empresa y que debe atenderlas para mejorar sus procesos.

Dentro de las debilidades se pueden destacar:

- No existe un manual de inducción o reclutamiento al cajero.
- No existe un documento en donde se tabulen todas las herramientas que se necesitan para laborar en el área de cajas.
- Posterior a la inducción, no se les brinda a los cajeros ningún tipo de retroalimentación o capacitación sobre su servicio.
- Los supervisores que se contratan no se les capacita en servicio al cliente, o en la importancia de la motivación de sus empleados.
- El sistema utilizado por los cajeros es sin duda una de las debilidades institucionales más grande, ya que en la entrevista ninguno de los cajeros lo consideró eficiente, fue calificado como obsoleto.
- No se motiva a los cajeros a asistir a los paseos organizados por la unidad de salud ocupacional.

- En el área de Recursos Humanos, hace varios años que no se brindan plazas en propiedad, y una de las razones es porque aún siguen laborando personas que ya están pensionadas, pero el banco les brinda la oportunidad de seguir trabajando. La mayoría de estas personas ya no cumplen con los requisitos, o no laboran al 100%.
- La mayoría de concursos los hacen los jefes de departamento «a mano», muchas veces no existe un plan de selección de personal, o políticas de ascenso para que los cajeros tengan la oportunidad de crecer, sino que el gerente selecciona a una persona allegada, o que tenga muchos años laborando en la empresa, sin valorar sus capacidades, sus destrezas y sin hacer un buen estudio.

6.7. Propuesta

Según el análisis de las respuestas obtenidas al aplicar el cuestionario, la propuesta se planteará en cuatro apartados:

Objetivo específico #1.

- ***Sugerir un modelo de capacitaciones impartidas por un ejecutivo (personal del banco), que se encargará de proporcionarles a los cajeros tácticas para vender, y los capacitará sobre los productos comisionados por el BNCR. De igual forma, enseñará a los supervisores a mejorar su manejo de servicio al cliente.***

En esta fase se deben identificar las oportunidades de mejora con respecto al tema de acuerdo con la situación particular de la empresa mediante un análisis interno de las diferentes áreas de trabajo con el objeto de identificar debilidades en el personal. Una vez definidas las necesidades de capacitación, se debe proceder a elaborar el plan anual de capacitación.

En este caso, según la entrevista realizada a los cajeros se puede determinar que son necesarias las capacitaciones sobre «cómo vender productos», así como

también en productos que vende el Banco Nacional.

Es por esta razón se determinó como propuesta el sugerir un modelo de capacitaciones quincenalmente impartidas, por un ejecutivo de las grandes empresas, el cual está dispuesto a compartir su conocimiento a los cajeros, y enseñar sus tácticas de ventas.

Una vez que los cajeros se hayan capacitado, les sea más fácil concursar en la fuerza de ventas, y así puedan comisionar. También les permite superarse e ir escalando posiciones dentro de la empresa, lo que conlleva a la retención de los mejores talentos de la organización.

La capacitación organizacional se fundamenta en hacer referencia a que en la misma medida en que las empresas se desenvuelven y crecen, así debe desarrollarse el personal que las integra y esto se logra mediante programas de capacitación continua al personal.

Diseño del programa de capacitación

¿Quién debe ser capacitado?

Según lo observado, la capacitación debe dirigirse en todas las líneas de puestos, y para todos los cajeros de Oficina Principal del Banco Nacional. Así como también se impartirá capacitaciones a los supervisores del área de cajas y a los gerentes y jefes directos.

¿Cómo capacitar?

El desarrollo de las capacitaciones se ajustará a la necesidad encontrada, tendrán una debida convocatoria y derivada del análisis de cada tema.

¿Quién capacitará?

Estas capacitaciones las impartirá el Lic. Manuel Ureña Gutiérrez ejecutivo de las grandes empresas de Oficina Principal. Este compañero es licenciado en Administración con Énfasis en Mercadeo. Imparte clases de ventas y mercadeo en la

Universidad Latina de Costa Rica. Hace 28 años labora en el BNCR y con la experiencia de más de 17 años de ser ejecutivo de empresas, con reconocimientos por su buen desempeño y su agilidad en ventas. Algunas de las habilidades con las que cuenta son las siguientes:

- Comprensión y valoración de la situación.
- Habilidad para hacer progresar a los vendedores.
- Compromiso con la profesión de ventas y credibilidad.
- Buen consejero, positivo y realista.
- Capacidad para establecer una buena comunicación entre todos los participantes.
- Aptitud para convencer.
- hace muchos años labora con la entidad y le es más fácil saber qué se toma en cuenta a la hora de ascender, que es importante saber cuándo se desea ascender y demás temas.

Marileen Vargas encargada de Salud Organizacional de Oficina Principal, será la encargada de capacitar a los gerentes y jefes directos sobre el tema de adquisición de talento humano exitoso. (Reclutamiento y selección), totalmente gratis.

¿En qué capacitar?

Las necesidades identificadas por las estrategias de mejora son las siguientes:

Capacitaciones brindadas a los cajeros de Oficina Principal del Banco Nacional.

TÉCNICAS DE VENTA:

- Técnicas generales de venta
- Venta de salón
- Venta de servicios
- Venta técnica
- Venta por teléfono
- Negociación comercial

- La argumentación
- La respuesta a las objeciones
- Las técnicas de cierre de la venta

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:

- Gestión del tiempo de venta
- Organización de viajes y giras
- Planificación de la zona de venta
- Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales
- Conocimiento del sector comercial

CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL

- Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones
- Técnicas de creatividad
- Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia
- Fundamentos del crédito a clientes
- Conocimiento de las operaciones de la empresa
- Conocimientos de los productos

RELACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Recibimiento del cliente
- Manejo de las relaciones interpersonales
- La fórmula “todos vendedores”
- Dominio del teléfono
- Comunicación interna entre los departamentos
- Psicología del consumidor

CONOCIMIENTO DEL SECTOR COMERCIAL (productos del Banco Nacional por los que se paga comisión al venderlos.)

- **Crédito BNCR**
- **Políticas crediticias BNCR**
- **Tarjetas de crédito BNCR**
- **Crédito hipotecario BNCR**
- **«Adquirencia» BNCR**
- **Datáfonos BNCR**

Capacitación para los supervisores operativos del área de cajas de Oficina Principal.

Es un beneficio a corto plazo que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

En la actualidad la capacitación del supervisor es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de supervisores debe ser de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Temas de la capacitación para los supervisores.

- **COMUNICACIÓN ASERTIVA.**

Afianza la organización de su actividad laboral mediante una efectiva administración del tiempo, basándose en destrezas para trabajar y tolerar la presión; se proporcionan técnicas para la aplicación de la comunicación asertiva, creando empatía cajero-cliente y sugerencias para una correcta atención telefónica. Esto con el fin de que el supervisor pueda capacitar posterior al jefe.

- **LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Este tema busca consolidar el autoconocimiento y manejo emocional; desarrollo de habilidades que favorecen una actitud de servicio; analiza las causas y síntomas

del estrés laboral, así como el manejo y reducción del stress; examina el síndrome del desgaste laboral, a fin de que no afecte en su desempeño.

- **ÉTICA PERSONAL Y PROFESIONAL.**

Sensibiliza en el requerimiento de la sociedad de aplicar principios éticos como: responsabilidad, puntualidad, honestidad, confidencialidad, lealtad y veracidad, puesto que su no aplicación afecta al entorno en general.

- **ENFOQUE AL CLIENTE.**

Concientiza en el supervisor que la excelencia de la calidad del servicio es fundamental, cobra cada día más importancia, puesto que los negocios se desenvuelven en un ambiente de competencia permanente, por lo que la amabilidad, cordialidad y educación, son factores importantes para el correcto funcionamiento y el buen resultado de la organización.

Capacitación que se brindará a los gerentes y jefes directos.

SELECCIÓN DE PERSONAL

- Proceso de reclutamiento de personal
- Fuentes y medios de reclutamiento
- Proceso de selección de personal
- Puntos básicos para la selección de personal
- Concepto de talento
- Inteligencias necesarias en el trabajo

LAS COMPETENCIAS LABORALES

- Concepto de competencias laborales
- Tipos de competencias laborales

- Niveles de las competencias

LA ENTREVISTA

- Fases de la entrevista
- Apertura
- Desarrollo
- Cima
- Cierre

HABILIDADES PARA LA ENTREVISTA

- Comunicación verbal y no verbal
- La escucha eficiente
- Tipos de preguntas
- Reporte de la entrevista

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

- Pruebas psicométricas
- Análisis de resultados.

Marileen Vargas encargada de salud organizacional de Oficina Principal, será la autorizada de capacitar a los gerentes y jefes directos sobre el tema de adquisición de talento humano exitoso. (Reclutamiento y selección), totalmente gratis.

¿En qué capacitar?

Para ello es necesario el autoconocimiento, el desarrollo de habilidades sociales empáticas dentro del ámbito colectivo, mejoramiento del rendimiento, dinamismo, creatividad, motivación.

¿Dónde se capacitará?

Cajeros: se les capacitará en la sala #1 ubicada en el sector de cajas. Está equipada con: sillas, mesas, pizarra, «videobeam», para aproximadamente 50 personas.

Supervisores: se les capacitará en la sala #2, ubicada en el sector de cajas. Está equipada con: sillas, mesas, pizarra, «videobeam», para aproximadamente 50 personas.

Jefes y gerentes de oficina: se les capacitará en la sala #2, ubicada en el sector de cajas. Está equipada con: sillas, mesas, pizarra, «videobeam», para aproximadamente 50 personas.

Plan de capacitación

Objetivo general

Generar conocimiento que permitan el desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal en el Banco Nacional.

El objetivo también es brindar espacios de esparcimiento, pero justificados con un conocimiento sobre cada tema en específico, para garantizar que la capacitación sea un beneficio para el colaborador.

Plan de capacitación.

Cuadro 2. Plan de capacitación.

| Tema | Dirigido a: | Objetivos específicos | Contenido | Actividades de medición | Duración | Evaluación. |
|-------------------------|-----------------------------------|---|--|---|--------------------------|---|
| TÉCNICAS DE VENTA | Todos los cajeros de OP del BNCR. | Desarrollar una serie de consejos y tácticas para que los cajeros sean capaz de resolver las pruebas de la fuerza de venta, así como también para fortalecer su conocimiento en ventas. | Técnicas generales de venta Venta de salón Venta de servicios Venta técnica Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Dos viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: | Todos los cajeros de OP del BNCR. | Desarrollar una serie de consejos y tácticas para que los cajeros sean capaz de resolver las pruebas de la fuerza de venta, así como también para fortalecer su conocimiento en ventas. | Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|--|--------------------------|---|
| RELACIÓN Y COMUNICACIÓN | Todos los cajeros de OP del BNCR. | Desarrollar una serie de consejos y tácticas para que los cajeros sean capaz de resolver las pruebas de la fuerza de venta, así como también para fortalecer su conocimiento en ventas. | <p>Recibimiento del cliente</p> <p>Manejo de las relaciones interpersonales</p> <p>La fórmula “todos vendedores”</p> <p>Dominio del teléfono</p> <p>Comunicación interna entre los departamentos</p> <p>Psicología del consumidor</p> | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Dos viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| CONOCIMIENTO DEL SECTOR COMERCIAL (productos del Banco Nacional por los que se paga comisión al venderlos.) | Todos los cajeros de OP del BNCR. | Conocer acerca de los productos que venden el Banco Nacional, principalmente por los que se comisiona al venderlos. | <p>Crédito BNCR</p> <p>Políticas crediticias BNCR</p> <p>Tarjetas de crédito BNCR</p> <p>Crédito hipotecario BNCR</p> | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. Invitado especial. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| CONOCIMIENTO DEL SECTOR COMERCIAL (productos del Banco Nacional por los que se paga comisión al venderlos.) | Todos los cajeros de OP del BNCR. | Conocer acerca de los productos que venden el Banco Nacional, principalmente por los que se comisiona al venderlos. | <p>«Adquirencia» BNCR</p> <p>Datafonos BNCR</p> <p>Retroalimentación y Fórum de preguntas y respuestas.</p> | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. Invitado especial. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|---|----------------------|---|
| «MANAGEMENT» DE OFICINA. | Supervisores del área de cajas de Oficina Principal. | Afianza la organización de su actividad laboral a través de una efectiva administración del tiempo, basándose en destrezas para trabajar y tolerar la presión. | Se proporcionan técnicas para la aplicación de la comunicación asertiva, generando empatía supervisor-cajero. Esto con el fin de que el supervisor pueda capacitar posterior al jefe y lo aplique a los cajeros. | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| INTELIGENCIA EMOCIONAL. | Supervisores del área de cajas de Oficina Principal. | Consolidar el autoconocimiento y manejo emocional; desarrollo de habilidades que favorecen una actitud de servicio | Analizar las causas y síntomas del estrés laboral, así como el manejo y reducción del estrés. Examina el síndrome del desgaste laboral, a fin de que no afecte en su desempeño. | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| ÉTICA PERSONAL Y PROFESIONAL. | Supervisores del área de cajas de Oficina Principal. | Sensibilizar en el requerimiento de la sociedad de aplicar principios éticos como: responsabilidad, puntualidad, honestidad, confidencialidad, lealtad y veracidad. | Principios éticos como: responsabilidad, puntualidad, honestidad, confidencialidad, lealtad y veracidad. | Capacitación magistral impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | Viernes de 5pm a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| ATENCIÓN AL | Supervisores del área de | Concientizar en el supervisor que la | Autoconocimiento. | Capacitación magistral | Viernes de | Encuesta de objetivos |

| | | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|---|--------------------|---|
| CLIENTE. | cajas de Oficina Principal. | excelencia en la atención al cliente, cobra cada día más importancia, puesto que los negocios se desenvuelven en un ambiente de competencia permanente, por lo que la amabilidad, cordialidad y educación, son factores importantes para el correcto funcionamiento y el buen resultado de la organización. | El desarrollo de habilidades sociales empáticas dentro del ámbito colectivo. Mejoramiento del rendimiento. Dinamismo. Creatividad. Motivación. | impartida por el ejecutivo Manuel Ureña. | 5pm a 8pm | alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| SELECCIÓN DE PERSONAL | Gerentes de oficina y jefes directos. | Reconocer las fuentes de reclutamiento, así como también su importancia y cómo afecta esto en el clima y rendimiento laboral. | Proceso de reclutamiento de personal. Fuentes y medios de reclutamiento. Proceso de selección de personal. Puntos básicos para la selección de personal. Concepto de talento Inteligencias necesarias en el trabajo | Capacitación magistral impartida por Marileen encargada de salud ocupacional de Oficina principal del BN. | Viernes de 5 a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| LAS COMPETENCIAS | Gerentes de oficina y jefes | Clarificar el concepto de las competencias | Concepto de competencias | Capacitación magistral | Viernes de 5 a | Encuesta de objetivos |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|--------------------|---|
| LABORALES | directos | laborales. Identificar los diferentes tipos de competencias laborales. | laborales. Tipos de competencias laborales. Niveles de las competencias | impartida por Marileen encargada de salud ocupacional de Oficina principal del BN. | 8pm | alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| LA ENTREVISTA | Gerentes de oficina y jefes directos | Reconocer las etapas de una entrevista. Identificar las características del entrevistador. | Fases de la entrevista. Apertura. Desarrollo. Cima. Cierre | Capacitación magistral impartida por Marileen encargada de salud ocupacional de Oficina principal del BN. | Viernes de 5 a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| HABILIDADES PARA LA ENTREVISTA | Gerentes de oficina y jefes directos | Indagar las competencias por medio de preguntas efectivas de acuerdo al perfil del puesto. | Comunicación verbal y no verbal. La escucha eficiente Tipos de preguntas. Reporte de la entrevista | Capacitación magistral impartida por Marileen encargada de salud ocupacional de Oficina principal del BN. | Viernes de 5 a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |
| INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN | Gerentes de oficina y jefes directos | Practicar entrevista de competencias laborales conforme a las habilidades y preguntas necesarias para la selección del candidato idóneo al puesto a contratar | Pruebas psicométricas. Análisis de resultados. | Capacitación magistral impartida por Marileen encargada de salud ocupacional de Oficina principal del BN. | Viernes de 5 a 8pm | Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones |

Fuente: Elaboración propia.

Material: la Dirección de proveeduría aportaría los materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación como, por ejemplo: lapiceros, lápices, marcadores, hojas blancas.

Alimentación: café, té o refresco que brinda la dirección de proveeduría.

Presupuesto

Este presupuesto cubrirá los siguientes gastos:

- Al compañero Manuel Ureña se le pagará el taxi a su casa lo cual aproximadamente son: 5.000 colones por sesión
- Galletas y repostería.

Tota de sesiones 11.

Horas en total: 30

Como parte de la propuesta se llevó a cabo un presupuesto del proyecto para saber cuál es la inversión que se debe realizar.

| Actividad | Horas | Cantidad de sesiones | Costo en colones | Costo en colones de Galletas | Monto total de gastos de capacitación |
|--|-----------|----------------------|------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Capacitación a cajeros | 18 | 6 | ¢30,000 | ¢5,000 | ¢35,000 |
| Capacitación a supervisores. | 12 | 4 | ¢20,000 | ¢5,000 | ¢25,000 |
| Capacitación a gerentes y jefes directos | 15 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 30 | 10 | ¢100,000 | ¢100,000 | ¢60,000 |

Estos recursos serán recaudados por el comité de salud ocupacional de cajeros de Oficina Principal, que lo conforman tres cajeros que recogerán semanal el monto

de ₡2,000 colones por cajero. El cual será tanto para las capacitaciones, como para los eventos.

Objetivo específico #2.

- Diseñar una hoja de inventario en donde se detallen las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones de los cajeros, y así tener un control sobre las mismas

Se concluye que, con respecto a las herramientas físicas, algunos no las poseen o se encuentran en mal estado. Esto afecta directamente en sus funciones básicas. Incluso tienen repercusiones fuertes como por ejemplo diferencias a la hora de su cierre pues esto afecta directamente su motivación.

Por esta razón se propone una hoja de inventario en donde se detallen todas las herramientas necesarias para desempeñar las funciones de cajero de forma eficiente. Los supervisores deben de verificar que la hoja sea completada y de solicitar los cambios de herramientas a la dirección de proveeduría.

Se insta a entregar la hoja de inventario el primer lunes de cada mes, ya que los cajeros cambian de posición cada mes y muchas veces la caja que se les asigna no posee las herramientas necesarias.

Hoja de inventario de herramientas necesarias para el cajero.

Responda con sí o no en la siguiente tabla. De ser necesario algún otro instrumento de trabajo favor colocarlo en la última línea.

| HERRAMIENTA | LA POSEE (SÍ O NO) | SE ENCUENTRA EN BUEN ESTADO; (SÍ-NO) |
|---|-----------------------|--|
| «Voucheadora» y papel «voucher» | | |
| Grapadora | | |
| Computadora en buen estado. | | |
| Contadora de billetes. | | |
| Marimba para colocar billetes. | | |
| Uña. | | |
| Lapiceros. | | |
| Calculadora en buen estado. | | |
| Bolsas de níquel. | | |
| Silla en buen estado. | | |
| Tula para guardar billetes | | |
| Marimba para monedas. | | |
| Lámpara para verificar billetes falsos. | | |
| Separador de «vouchers» | | |
| Cajón para guardar el dinero | | |
| Ligas | | |
| Candado para el cajón. | | |
| Boletas de níquel. | | |
| Sobres de cierre. | | |
| Fajos. | | |
| Cámara de seguridad en buen estado. | | |

Otro instrumento que necesita: _____

Objetivo específico #3

- Realizar una entrevista a los colaboradores del área de cajas con la finalidad de determinar cuáles son los principales cambios que se deben desarrollar en el sistema.

Al realizar las conclusiones, se determina la importancia de poseer las correctas herramientas para laborar, se identifica que el sistema «Finesse» es realmente obsoleto, y desactualizado, ya que se utiliza hace más de 30 años.

El departamento de proyectos se está encargando de realizar un cambio de sistema, sin embargo, sería conveniente involucrar a los cajeros en este análisis de nuevo sistema, puesto que son ellos los que día a día trabajan con «Finesse».

Por esta razón, se recomienda la siguiente entrevista;

Universidad Hispanoamericana Facultad de Ciencias Económicas Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CAJEROS DE OFICINA PRINCIPAL DEL BANCO NACIONAL

- La siguiente entrevista tiene como objetivo identificar las variables que más repercuten para los cajeros a la hora de trabajar bajo el sistema Finesse.

1. ¿Qué cambios propone en el sistema Finesse?

2. ¿Cuál considera que es el error que más comete a la hora de utilizar «Finesse» y por qué?

3. ¿Qué quitaría del sistema y que agregaría?

4. ¿En cuáles transacciones considera que es necesario la clave del jefe o supervisor?

5. ¿Ha tenido alguna mala experiencia utilizando el sistema «Finesse» y qué solución le daría?

Algún otro comentario:

Objetivo específico #4.

- *Elaborar un programa alternativo de incentivos no financieros, que permita que en el área de cajas de Oficina Principal se mejore el desempeño.*

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. En este caso, se consideran aptos los incentivos no financieros.

¿Con qué fin?

Crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación, deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como un elemento fundamental.

1. Reducir el ausentismo laboral.
2. Motivar a los empleados a dar lo mejor de ellos
3. Crear un mejor clima organizacional
4. Impulsar al colaborador a comprometerse más con su función.

¿Qué son los incentivos no financieros?

Por ejemplo, se pueden mencionar, los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

1. **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
2. **Recreativos:** Brindan condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
3. **Supletorios:** ofrecen al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida

¿Quiénes estarán a cargo?

El comité de salud ocupacional de cajeros de Oficina Principal, que lo conforman res cajeros. Así como también los supervisores y jefe, ya que son los que tienen acceso al sistema «Finesse», para lograr ver los resultados de los cajeros.

¿Quién participará?

Podrán participar los 39 cajeros, tanto del área de cajas rápidas, como del área de cajas vespertinas y cajas generales, de los cuales ganarán tres por cada área.

¿Con que frecuencia se realizará?

Se realizará la primera semana de cada mes, la medición de resultados y el primer viernes de cada mes, la entrega de los premios.

¿Cómo se hará?

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Datos importantes a tomar en cuenta:

- No se puede ofrecer ningún incentivo si no trae a cambio, incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.
- El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que esta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.
- Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral, así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

La secuencia comienza, con la fijación de los objetivos que se quieren alcanzar con el programa. Parte esencial de esta primera etapa es llevar a cabo un exhaustivo análisis de la organización, con el fin de conocer dónde se encuentra en un momento concreto y señalar hacia dónde se quiera que se dirija con el nuevo plan.

El segundo paso consiste en definir exactamente los cometidos de cada una de las personas que participarán en el nuevo programa de incentivos. Esta fase es fundamental, pues en muchas ocasiones el bajo rendimiento de los empleados de una empresa no se debe a que no realizan a conciencia su trabajo, sino a que no conocen con detalle lo que se espera de ellos.

En la tercera etapa se entra de lleno en la selección de los incentivos más adecuados para conseguir los objetivos marcados. Por último, es necesario asignar un presupuesto que tenga en cuenta los gastos derivados del nuevo programa, más los ingresos adicionales que se conseguirán, y pasar a la fase de exponer el programa a los participantes.

A continuación, se analiza en detalle cada una de estas etapas.

Cuadro 3. Programa de incentivos no financieros.

| Pasos a seguir: | Definición. | ¿Cómo se aplicará? |
|-------------------------------|--|---|
| Establecimiento de objetivos. | El punto de partida de un programa para motivar a los empleados es, obviamente, decidir qué se quiere conseguir con su implementación. | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de transacciones realizada por día. (El sistema «Finesse» lo define) - Rapidez de transacciones en el día. (El sistema Finesse lo define) - Llegadas tardías. - Ausencias injustificadas. - Incumplimiento de horarios de desayuno, almuerzo. - Quejas o felicitaciones de clientes o compañeros. - Desempeño. - Promocionar el trabajo en equipo y la lealtad a la empresa. |
| Selección de incentivos. | Encontrar las técnicas adecuadas para incentivar a los empleados que, a su vez, mejorarán los resultados para el Banco Nacional de Costa Rica. | <p>Existen tres grupos de cajeros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cajas rápidas 2. Cajas generales 3. Cajas vespertinas. <p>En cada grupo hay entre 10 y 15 cajeros.</p> <p>Se seleccionará a los mejores tres en cada grupo, en cada mes serán: nueve los que recibirán el incentivo no financiero.</p> <p>Primer lugar: Tarjeta de regalo por ₡30,000 colones en «Wallmart» y dos días de vacaciones en el mes siguiente.</p> <p>Segundo lugar: día de vacaciones completo el mes</p> |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | | <p>siguiente y una tarjeta de regalo de «Walmart» por ₡10,000 colones.</p> <p>Tercer lugar: se le obsequiará una tarjeta de «Walmart» por ₡7,000 colones.</p> <p>Los tres lugares podrán cerrar e irse durante todo el mes próximo, o sea no esperar a que sea la hora de salida.</p> |
| Asignación de un presupuesto. | Detallar cómo se obtendrá el presupuesto para cubrir los gastos del programa. | Los ₡2,000 mil colones recogidos por semana por cajero. |
| Comunicación a los participantes. | Las normas que regulen el sistema de motivación de los empleados deben ser comunicadas de forma clara y correcta a todos los participantes antes de que aquel dé comienzo. | <p>Se enviará un correo y se mencionará en la primera reunión del mes la nueva iniciativa.</p> <p>Y se les indicara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos? • ¿Qué se espera de los participantes? • ¿Cuánto durará? • ¿Cuáles son los incentivos y qué hay que hacer para conseguirlos? • ¿Cómo se comunicarán los resultados del proceso? • ¿Cuáles serán los mecanismos para mantener la moral de los participantes y conocer la evolución del programa? |

Fuente: Elaboración propia. 2018.

El presupuesto será para pagar:

- Tarjeta de regalo de «Walmart» por ₡ 30,000 colones.
- Los ₡10,000 colones otorgados a una tarjeta de regalo de «Walmart»
- Los ₡7,000 otorgados a una tarjeta de regalo de «Walmart»

Como parte de la propuesta se llevó a cabo un presupuesto del proyecto para saber cuál es la inversión que se debe realizar.

| Actividad | Cantidad de cajeros a ganar | Presupuesto a gastar individual | Presupuesto total por puesto |
|---------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| PRIMER LUGAR | 3 | ₡30,000 | ₡90,000 |
| SEGUNDO LUGAR | 3 | ₡10,000 | ₡30,000 |
| TERCER LUGAR | 3 | ₡7,000 | ₡21,000 |
| Total | | | ₡141,000 |

Estos recursos serán recaudados por el comité de salud ocupacional de cajeros de Oficina Principal, que lo conforman tres cajeros, quienes recogerán semanalmente el monto de ₡2,000 colones por cajero. El cual será tanto para las capacitaciones, como para los eventos.

| Detalle de Ingresos | Monto |
|--|---|
| Ingreso: ₡2,000 por semana de 39 cajeros. | ₡337,740 |
| MENOS | |
| Gastos en capacitación de cajeros y supervisores. (SOLO DE CANCELAN UNA VEZ) | ₡60,000 |
| TOTAL: | ₡277,740 |
| MENOS | |
| Gastos para programa de incentivos no financieros: | ₡141,000 |
| Total: | ₡136,740 |
| MENOS | |
| Reuniones quincenales con todo el equipo | ₡78,000 (se calculan mil colones por cajero para cada reunión) |
| Total restante: | ₡58,740 |

Cuadro 5. Presupuesto anual

| Mes | Ingreso Mensual | Gasto Mensual | Total gasto | Ahorro |
|---------|-----------------|--|--------------------|-----------|
| Enero | ₪337,740 | Gastos en capacitación de cajeros y supervisores. (SOLO DE CANCELAN UNA VEZ) + Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪279,000 | ₪58,740 |
| Febrero | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪219,000 | ₪177,480. |
| Marzo | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪219,000 118740 | ₪296,220 |
| Abril | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪219,000 | ₪414,960 |
| Mayo | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪219,000 | ₪533,700 |
| Junio | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₪219,000 | ₪652,440 |
| Julio | ₪337,740 | Gastos para programa de incentivos no | ₪219,000 | ₪771,180 |

| | | | | |
|-----------|-----------------|--|-----------------|--------------------|
| | | financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | | |
| Agosto | ₡337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₡219,000 | ₡889,920 |
| Setiembre | ₡337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₡219,000 | ₡1,008,660 |
| Octubre | ₡337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₡219,000 | ₡1,127,400 |
| Noviembre | ₡337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₡219,000 | ₡1,246,140 |
| Diciembre | ₡337,740 | Gastos para programa de incentivos no financieros + Reuniones quincenales con todo el equipo. | ₡219,000 | ₡1,364,880. |

Presupuesto de capacitaciones.

Fuente: elaboración propia setiembre 2018

Presupuesto anual.

Con el monto recaudado en ahorro se hará la fiesta de fin de año, la intención es no solicitar dinero extra en estas fechas, realizar actividades de inclusión, y si está dentro de las posibilidades regalar juguetes a los hijos de los cajeros que tengan menos de 12 años.

Objetivo específico #5

- Proponer alternativas que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal del BNCR.

Se recomienda, ya que la buena comunicación contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

Con respecto a los canales de comunicación, se recomienda a la empresa que la gestión de la comunicación interna se fundamente en el uso del correo electrónico, el teléfono, las reuniones, reuniones 1 a 1 y cartas de reconocimiento, los cuales son mecanismos con los que ya cuenta la organización.

Adicionalmente se recomienda el establecimiento de una pizarra informativa y el desarrollo de un boletín electrónico mensual. Se detalla cada canal.

- **Correo electrónico:** Utilizado para comunicaciones formales e informales, cuando se requiera respaldo escrito de la comunicación. Es una herramienta para fortalecer la comunicación entre los profesionales que conforman la organización. Empleando dicho canal se pueden realizar anuncios sobre actividades o eventos específicos que deban comunicarse en el momento y que no puedan esperar al envío del boletín mensual.
- **Teléfono:** Se recomienda utilizar este canal principalmente para asuntos del trabajo diario que no requieran de respaldo escrito o que sean urgentes y que se puedan respaldar posteriormente. Es un canal al que deben tener acceso todos los miembros de la organización. También se constituye una herramienta de

comunicación externa.

- **Reuniones:** Se recomienda efectuar reuniones quincenales con todo el personal de cajas, en donde se agenden tareas por desempeñar a corto y largo plazo, así como abordar los avances de la empresa y los contratiempos que se tuvieron en la semana para que en la reunión se ajusten los detalles que den solución a los diversos contratiempos. En las reuniones se debe incluir el manejo de metas de la empresa y su evolución del cumplimiento. Estos canales constituyen un medio para que haya transmisión de conocimientos profesionales.
- **Reuniones 1 a 1:** Se recomienda implementar este tipo de reuniones, ya que permiten una mejor empatía y comunicación entre jefe y colaborador, ya que se desarrollan entre estas dos partes. Ayudan a alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los colaboradores y se establece un canal de comunicación formal que reduce el ruido que pueda causar la comunicación informal. El resultado de estas sesiones que por lo regular tienen una duración de una hora es un plan de trabajo con acciones específicas, tanto del colaborador como del jefe inmediato. El personal mejora su actitud y se siente mejor, porque es atendido apropiadamente y tiene claridad sobre sus metas y su futuro en la organización.
- **Cartas de reconocimiento:** es un canal de comunicación formal y escrita que se recomienda utilizar para que la dirección se comunique en momentos especiales con sus colaboradores, los principales usos serían: pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, etc.
- **Pizarra Informativa:** es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas debido al bajo costo de este instrumento y a que constituye un medio de comunicación gráfico que informa, educa y entretiene. Se recomienda como canal para compartir información que maneje el personal, ya sea de clientes, proveedores o noticias de proyectos con el fin de que este dato sea

accesible para todos los que laboran en la empresa, en este momento se cuenta con una, sin embargo, no se le coloca ningún material.

- **Boletín electrónico mensual:** Se recomienda que se desarrolle un boletín informativo mensual que permita un mayor flujo de comunicación entre todos los niveles de la organización al constituir un canal que permite transmitir mensajes de manera simultánea y masiva. Se propone que sea desarrollado por un encargado del comité de salud organizacional.

Se sugiere que el boletín esté compuesto de seis secciones:

- Nuestra Empresa: en donde se incluya información sobre el Banco Nacional, y diversos eventos en los que la empresa se pueda ir involucrando.
- Nuestro Medio: en donde se incluyan temas de interés para la empresa o temas financieros, por ejemplo, noticias sobre el tipo de cambio y cómo afecta esto al país y temas financieros generales del país.
- Nuestra Gente: en esta sección la idea es seleccionar cada mes un colaborador diferente de la empresa y darle espacio para que comparta un poco más sobre quiénes son, que hacen en la empresa o temas de su interés que quieran compartir con sus compañeros, con el objetivo de desarrollar un mayor trabajo en equipo y sentido de pertenencia dentro de la organización.
- Nuestros Eventos: esta es una sección creada para que los colaboradores se enteren de todos los eventos importante que sucederán en la organización. La idea es que se comuniquen tanto los eventos formales, como por ejemplo cuando hay visita de representantes de casa matriz como los informales organizados por los colaboradores, así como también actividades en el calendario como: Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Navidad, fiesta del área de cajas, entre otros.
- Área de reconocimientos: la idea es que acá vaya colocadas las tres fotos de los colaboradores que obtuvieron el primer lugar en el programa de incentivos, y si gustan compartir sus «tips» o consejos.

- Plazas, concursos, y capacitaciones: en esta sección se deberían colocar las plazas vacantes en donde los cajeros pueden participar, los concursos abiertos para inscribirse, así como capacitaciones disponibles en el calendario del Banco Nacional. (Las asistencias a las capacitaciones deben ser conversado con anticipación a la jefatura)

Adicionalmente, se recomienda mantener la política de puertas abiertas ya implementada por la organización, ya que esta constituye un mecanismo para promover la comunicación directa y sin intermediarios entre los puestos más altos del organigrama y todos los miembros de la empresa que están colocados debajo de ellos.

Objetivo específico #6.

- Motivar a los colaboradores del área de cajas de Oficina Principal a asistir a las actividades de «Team Building» que realiza el Banco Nacional.

El Banco Nacional trimestralmente realiza actividades de integración personal, y una de sus principales es el «Team building», en donde se insta al colaborador a asistir a una tarde, o una mañana a una actividad en la montaña, o una caminata en el bosque, o una tarde de paseo a algún lugar, y el banco asume el costo.

En este caso, la participación de los cajeros de Oficina Principal es casi nula, por esta razón, se debe motivar al colaborador a asistir y así disfrutar un tiempo de bienestar junto con sus compañeros.

Las actividades recreativas para empresas son programas donde, mediante su práctica se logra un bienestar físico y psicológico en el empleado. Entonces, nos referimos a programas de actividades diseñados para trabajadores donde el gran objetivo es lograr que estos sean más felices en el trabajo, utilizando un bienestar tanto físico como psicológico.

Al lograr motivar a los empleados a asistir al «Team Building» se logra:

- Mejorar y mantener la salud física y psicológica de los empleados.
- Promover la importancia del ejercicio físico en la salud.
- Ayudar a la integración y las relaciones interpersonales, laborales.
- Reducir el estrés laboral.
- Mejorar el clima laboral mediante el ejercicio físico.
- Aliviar las tensiones laborales.
- Aumentar el rendimiento laboral
- Socialización e integración entre empleados
- Desarrollo físico y psicológico
- Sana utilización del tiempo libre
- Actividad recreativa
- Liberación del estrés y tensiones

Se motivará mediante correos electrónicos que informan acerca de la actividad, así como también los supervisores serán los encargados de consultar personalmente a cada cajero si asistirá, informándole sobre los beneficios que esto tendrá para la oficina. A la hora de realizar la evaluación del empleado del mes estos ítems también serán tomados en cuenta.

También, estará a cargo de los compañeros de salud ocupacional de oficina principal el motivar a los cajeros y coordinar el transporte a las actividades, ya que es uno de los mayores impedimentos, si es necesario coordinar un bus o buseta y costear los fondos del presupuesto anual.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

González, L, Evans, R, y Pérez, R. (2017). Manual: Vancouver, APA, Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.

Girondella, L (2013). Desempeño empresarial info: ¿qué es desempeño empresarial? Disponible en: <https://www.pwc.com/mx/es/finanzas/gestion-desempeno-empresarial.html>

Hernández Sampieri R, Fernández, Collado C, y Batista Lucio P. (2014). Metodología de la investigación 6 ED. México: Mcgraw Hill.

Bermúdez y Carballo J. (2015). *Recursos Humanos: clima organizacional y su importancia 1ª ed.* México: grupo Editorial Patria.

Ortega Castro A. (2002) *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional. México DF: Thomson

Crespo, C. (2016). Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis, México.

Comunidad Laboral Trabajando. (2016). 7 de cada 10 trabajadores están insatisfechos con su trabajo. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2781137/0/69-por-ciento-trabajadores-espanoles-insatisfechos-trabajo-sueldo/#xtor=AD-15&xts=467263>

Edel R. y García A. (2017). Clima y Compromiso Organizacional. Edición electrónica gratuita. Obtenido en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>

El Comercio. (2016). El 78% de los trabajadores peruanos confesó haber sufrido de estrés laboral. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/78-trabajadores-peruanos-confeso-sufrido-estres-laboral-noticia-382259>

Eslami, J., Gharakhani, D (2016): Organizational Commitment and Job Satisfaction. Journal of Science and Technology, 2 (2). Recuperado de: http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf

Arias, Fernando., González, Martha. (2009). *Estrés, agotamiento profesional (burnout) y salud en profesores de acuerdo a su tipo de contrato*. Revista electrónica Ciencia & Trabajo. Recuperado el 10 de julio del 2018 del sitio web https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Arias-Galicia/publication/28322448_Estrs_Agotamiento_Profesional_%28burnout%29_y_Salud_en_Profesores_de_Acuerdo_a_su_Tipo_de_Contrato/links/02e7e53190d73d46d8000000.pdf

Baptista P, Hernández R, Fernández C. (2010). Metodología de la Investigación. En H. R. Baptista P, *Metodología de la Investigación* (pág. 36). México: Mac Graw Hill.

Barrantes, R. (2015). *Investigación: Un camino al Conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto* (Segunda ed.). San José: EUNED.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, Idalberto. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Novena Edición.

Banco Nacional de Costa Rica (2018). Recuperado el 10 de julio de 2018, de <https://www.bncr.fi.cr/transparencia/Paginas/Conózcenos.aspx>

Dessler. G y Varela R (2015). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Quinta Edición. Pearson Educación. México.

Editorial Océano. (2016). *Autodominio*, España; Océano. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice M (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill. Decimocuarta edición.

Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado del sitio web <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/16700>

OIT. (2016). *El Trabajo en el Mundo*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Disponible en <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Reguant Álvarez, M., & Martínez Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables.

Robbins Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. Perarson, México 2015. Decimoquinta edición.

Torres, Z. (2015). *“Teoría General de la Administración”*. Segunda Edición, México. Recuperado el 15 de julio del 2018 del sitio web <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>

Anexos

**Universidad Hispanoamericana Facultad de Ciencias Económicas Carrera
de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CAJEROS DE OFICINA PRINCIPAL DEL BANCO
NACIONAL**

- La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar un estudio para analizar el compromiso y su efecto en la motivación de los colaboradores del área de cajas de oficina principal del Banco Nacional.

Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos del trabajo de investigación. La entrevista será aplicada con el objetivo de determinar su opinión sobre las herramientas utilizadas, su nivel de compromiso, y su nivel de motivación.

I. DATOS GENERALES

1. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- De 20 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- más de 50 años

3. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?

- Secundaria completa
- Técnico medio
- Técnico
- Bachiller universitario incompleto
- Bachiller universitario completo
- Licenciatura incompleta
- Licenciatura completa
- Maestría

1 VARIABLE 1: Herramientas laborales

4. ¿Considera usted, qué posee las herramientas físicas necesarias y en buen estado para laborar eficientemente en el área de cajas?

- Sí, las poseo en buen estado
- Sí, las poseo, pero no están en buen estado.
- No las poseo.
- Las he solicitado, pero no me las han brindado.

5. ¿Considera necesarias capacitaciones de refrescamiento de cajas o de otros temas?

- Sí es necesario el refrescamiento del sistema de cajas.
- Me gustaría capacitaciones sobre cómo vender productos.
- Capacitaciones en productos nuevos del Banco Nacional.
- No considero necesarias las capacitaciones.

6. El Sistema «Finesse» utilizado por los cajeros, ¿considera qué es un programa eficiente y actualizado?

Muy eficiente

Eficiente

Ineficiente

Obsoleto.

7. ¿Considera usted que los supervisores del área de cajas de Oficina Principal del Banco Nacional tienen las competencias técnicas, académicas y favorecen a un buen servicio al cliente?

Sí.

No.

4- VARIABLE 2: Nivel de motivación.

8. ¿Qué tan motivado se siente al realizar su trabajo?

Demasiado motivado

Muy motivado

Poco motivado

No me siento motivado

9. ¿Cómo considera que ha sido su rendimiento en los últimos meses laborando en el área de cajas?

- Excelente rendimiento
- Buen Rendimiento
- Podría mejorar mi rendimiento.
- Mal rendimiento.

10. ¿Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

- Sí, me lo hace saber.
- No, me lo hace saber.

11. ¿Cuánta oportunidad cree que tiene de ascender de puesto en menos de seis meses?

- Mucha posibilidad.
- Poca Posibilidad.
- Nada de posibilidad.

5- VARIABLE 3: «Engagement».

12. ¿Ha cumplido usted la meta propuesta por el SEDI BN en el último semestre?

- Sí.
- No.

13. ¿Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las funciones en que usted se destaca?

Muy satisfecho.

Poco satisfecho.

Nada satisfecho.

14. ¿Siente pasión por su trabajo y motivación por dar lo mejor de usted en su trabajo?

Sí siento pasión por mi trabajo y motivación para dar lo mejor.

No siento pasión por mi trabajo, ni motivación para dar lo mejor de mí.

15. ¿Cuántos días al año se ha ausentado, ya sea por permisos personales o incapacidades?

De 0 a 1 veces

De 2 a 3 veces

de 4 veces en adelante

16. ¿Cómo califica su nivel de estrés?

Demasiado estrés.

Muy poco estrés.

Nada de estrés.

17. ¿Posee usted plaza en propiedad o se encuentra laborando bajo un contrato?

() Sí poseo

() Bajo contrato.

18. ¿Considera usted que tiene estabilidad laboral?

() Sí poseo estabilidad laboral.

() No poseo estabilidad laboral.

6- PROPUESTA

19. ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar el compromiso de los empleados del área de cajas del Banco Nacional en Oficina Principal?

¡Gracias por su Colaboración!