

# ULACIT

---

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

---

Facultad de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Proyecto de Graduación

Tema

**“ANALISIS DEL PROCESO Y PROGRAMA DE  
INDUCCION QUE APLICA EL BANCO DE COSTA RICA  
EN SUS NUEVAS CONTRATACIONES”**

Estudiante

Laura González Castrillo

Proyecto de graduación presentado ante el programa de comportamiento organizacional como parte de los requisitos para optar por el grado de licenciatura.

San José, Costa Rica

ULACIT  
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGIA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:

<b>Mauricio Vega</b> Director CIDE Presidente del Tribunal		
<b>Juan Ricardo Wong, MBA</b> Director Académico Escuela de Ciencias Empresariales		
<b>Carlos Soto Guevara</b> Tutor Escuela de Ciencias Empresariales		

## DECLARACION JURADA

Yo Laura González Castrillo, alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: “**Análisis del proceso y programa de inducción que aplica el Banco de Costa Rica en sus nuevas contrataciones**”, por lo que libero a la ULACIT de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 12 del mes de mayo del año dos mil cinco.

Firma del Estudiante:

---

Cedula de Identidad: 1-1049-0757

## **DEDICATORIA**

---

**A Dios, a la Virgen,  
a mi familia y a Carlos,  
por el gran amor, apoyo y confianza  
depositados en mí**

## AGRADECIMIENTO

---

Deseo agradecer desde lo más profundo de mi corazón a Dios y a la Virgen, en quienes deposité toda mi fe y confianza, por haberme dado fortaleza y sobretodo por haber puesto en mi camino a personas que durante toda mi carrera y realización de este proyecto, me brindaron su apoyo desinteresado.

A mi mamá, por todo su apoyo y confianza que siempre me ha tenido.

Y a Carlos, por su infinita paciencia y amor incondicional.

San José, 12 de mayo de 2005

**Señores**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**ULACIT**

Estimados señores:

En mi calidad de TUTOR, hago constar que he revisado el proyecto de graduación denominado “Análisis del proceso y programa de inducción que aplica el Banco de Costa Rica en sus nuevas contrataciones”, elaborado por la estudiante Laura González Castrillo.

Dicho trabajo también fue revidado por la filóloga Xenia Arguedas Rodríguez.

Atentamente,

---

**Carlos Soto Guevara**  
**Doctor en Economía**  
**Escuela de Ciencias Económicas**

## RESUMEN EJECUTIVO

---

---

El presente proyecto se lleva a cabo en el Banco de Costa Rica, específicamente en la División de Recursos Humanos, en la Gerencia de la Universidad Corporativa y la Gerencia de Selección y Valoración. El proyecto se enfoca en el Proceso de Inducción de dicha empresa, pues en este momento este proceso se encuentra descentralizado y requiere controlarse. En la actualidad los gerentes de los diferentes departamentos realizan este proceso en sus mismas oficinas, a las cuales el nuevo empleado pertenece. Este proceso se realiza de la forma que cada gerente cree conveniente.

Al realizarse este proceso de esta forma, en los últimos cinco años aproximadamente, se han detectado debilidades como lo son la falta de conocimiento de los beneficios, obligaciones, generalidades, reglamentos, políticas, filosofía y objetivos del Banco, no conocen donde se encuentran las diferentes oficinas, ni la totalidad de los productos y servicios que el banco ofrece; ya sean los empleados en general y los nuevos empleados.

El objetivo general del proyecto es analizar el proceso de Inducción actual y proponer una solución, por medio de un sistema que centralice las funciones y logre mejorar la calidad de este proceso y del personal que ingresa al Banco de Costa Rica.

Para lograr este objetivo se recolectaron diferentes características de las necesidades de información que deben de tomarse en cuenta en el proceso de Inducción del Nuevo Empleado. El objetivo del diagnóstico es realizar una evaluación del proceso de inducción actual, y luego compararlo con el proceso de inducción que se realizaba anteriormente; esto con el fin de analizar si es el que el nuevo empleado realmente necesita, así como el que el Banco requiere.

Para lograr el objetivo se realizaron varias cosas; entre ellas, el análisis de datos históricos del proceso de inducción que se realizaba anteriormente, se analizaron las evaluaciones que realizaban y se efectuó una enumeración de las fortalezas y debilidades de este curso. Se aplicaron encuestas a funcionarios con menos de dos años de laborar para el

banco con el fin de evaluar el último proceso de inducción utilizado y la percepción de los funcionarios de recién ingreso.

Además, se realizó una entrevista con el Gerente que tendrá a cargo el proceso de inducción, para tomar en cuenta lo que el Banco necesita, que los empleados conozcan. Y por último se realizaron entrevistas a empresas que cuentan con un programa de inducción estructurado.

Para la parte del diseño se utilizaron los datos obtenidos del diagnóstico, se plantearon varios objetivos, uno de ellos es ordenar las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de inducción que se puede observar en la el diagrama de flujo presentado en el proyecto, luego realizar una propuesta del cronograma del curso y realizar un manual para el nuevo empleado del Banco de Costa Rica.

Licenciatura en Comportamiento Organizacional

# ULACIT

“ANALISIS DEL PROCESO Y PROGRAMA DE INDUCCION QUE  
APLICA EL BANCO DE COSTA RICA EN SUS NUEVAS  
CONTRATACIONES”

## INDICE

### INDICE GENERAL

TEMA	PAGINA
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DEFINICION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</b>	
1.1. Tema de investigación	2
1.2. Justificación	2
1.3. Planteamiento del problema	3
1.3.1. Formulación del problema	5
1.3.2. Sistematización del problema	5
1.4. Objetivos de diagnóstico	7
1.5. Objetivos de solución	8
1.6. Matriz de operacionalización de variables	9
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>ENFOQUE SITUACIONAL</b>	
2.1. Generalidades de la empresa	13
2.2. Objetivos estratégicos y tácticos del Banco de Costa Rica	15
2.3. Misión	15
2.4. Visión	15
2.5. Organigrama	16
2.6. Mercado	18
2.7. Procesos de inducción aplicados por el Banco de Costa Rica	20

2.8. Hechos relevantes	24
<b>ENFOQUE TEORICO</b>	
2.9. La administración estratégica	26
2.9.1. Qué es la administración estratégica?	26
2.9.2. Proceso de administración	27
2.10. Administración de personal	28
2.11. Importancia de la administración de personal	29
2.12. Planeación estratégica de la administración de personal	30
2.13. Técnicas de administración de personal	30
2.14. Reclutamiento	32
2.15. Selección	33
2.16. Integración, capacitación y desarrollo de personal	34
2.17. Evaluación del desempeño	36
2.18. Inducción	37
2.18.1. Importancia del proceso de inducción	38
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Definición de variables	41
3.3. Población	42
3.4. Fuentes de recolección de información	43
3.5. Estrategia de recolección de datos	44
3.6. Alcances y limitaciones	45
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	
4.1. Diagnóstico del proceso de inducción que se realizaba hace cinco años	48
4.2. Diagnóstico del proceso de inducción que se realizaba actualmente	59
4.3. Análisis del promedio de nuevos ingresos de personal en los últimos años	73
4.4. Planos mental, administrativo y tecnológico	75
4.5. Entrevistas realizadas a encargados del proceso de inducción de otras entidades	76
4.6. Requerimientos del BCR para un nuevo programa de inducción	81

<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1.Conclusiones generales	84
5.2.Recomendaciones	85
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>DISEÑO PROPUESTA</b>	
6.1. Diseño del nuevo proceso y programa de inducción	87
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCION**

---

---

La presente investigación, surgió de la necesidad por parte del Banco de Costa Rica de darle una mejor inducción y orientación a su personal, esto surge debido a que no se aprovecha al máximo el potencial de los colaboradores por falta de identificación con la organización.

En este trabajo se analizará el proceso y programa de inducción actualmente utilizado por el Banco de Costa Rica, posteriormente se planteará una propuesta de nuevas estrategias de inducción que le permitan a la organización un mejor aprovechamiento de su recurso máspreciado.

El efecto que tenga dicha investigación en la institución es de suma importancia, ya que las estrategias que actualmente tiene el banco están muy orientadas a su personal y la eficiencia de éste en el servicio que presta.

La investigación se divide en seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo, se refiere al tema de investigación y su justificación, el problema de investigación, presentando los aspectos relevantes que dan forma a la problemática planteada. Se formulan los objetivos generales y específicos.

El capítulo segundo se refiere al marco teórico el cual se divide en enfoque situacional que trata sobre la institución en estudio, su historia, misión, visión y una serie de aspectos de importancia para la misma. Además del enfoque teórico que sustenta la investigación.

En el tercer capítulo, se formula la metodología para la consecución de los objetivos descritos en el primer capítulo.

En el cuarto capítulo se elabora un análisis e interpretación de los datos, por medio de la tabulación, organización y análisis de la información obtenida, con base en las entrevistas, encuestas aplicadas y la información documental que se encontró.

En el quinto capítulo, se establecen las conclusiones y recomendaciones que se extraen de los análisis de los resultados y el contenido.

En el sexto capítulo, se presenta el diseño del proyecto propuesto sobre nuevas estrategias de inducción por implementar para el Banco de Costa Rica.

## CAPITULO I

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

## **1.1. TEMA DE INVESTIGACION**

---

---

Análisis del proceso y programa de inducción que aplica el Banco de Costa Rica en sus nuevas contrataciones.

## **1.2. Justificación**

La inducción es un proceso mediante el cual se busca que el nuevo trabajador entre en contacto con la Empresa y con el puesto de trabajo, de manera que su adaptación sea adecuada en el menor tiempo posible para las condiciones y situación de su nueva fuente de desarrollo.

El proceso de inducción es de suma importancia para las organizaciones, sin embargo muchas de ellas lo han dejado de lado y muchas veces los encargados del área de recursos humanos, no lo ven como un proceso independiente del reclutamiento, selección y el inicio de la socialización de los funcionarios con la cultura existente en la organización.

Para una institución como lo es el Banco de Costa Rica, este proceso es un punto estratégico para el logro de muchos de sus objetivos propuestos, más aún en momentos donde se dan cambios constantemente y que se requiere aprovechar al máximo el potencial que traen los nuevos empleados y enfocarlos a una fuerte Cultura de Servicio al Cliente.

Pero el proceso de inducción no queda nada más en el personal nuevo que se contrata, la inducción va mas allá, aplica cuando se dan traslados a nuevos puestos, ascensos, e inclusive para tiempos de cambio, donde se tiene que guiar e involucrar al personal con los cambios que se avecinan.

El proceso de inducción requiere de un seguimiento para que tenga un efecto positivo en el alcance de los objetivos de las organizaciones.

El Banco de Costa Rica requiere de un personal que se identifique e integre a la organización, a su cultura, a su puesto de trabajo, que conozca y se capacite en los productos y servicios que se ofrecen, que el personal sepa su contribución al logro de los objetivos de la institución y lo importante que él cómo colaborador de la empresa es para ésta, y esto se puede lograr por medio de un proceso y programa de inducción efectivo.

El proceso de inducción es un instrumento que aplicado eficientemente y con el seguimiento que éste requiere, permite lograr para el Banco de Costa Rica que todos sus empleados se identifiquen y sientan como suya la institución, porque van a ser colaboradores que hacen las cosas por convicción pues están altamente motivados, estimulados y son capacitados en las áreas que se requieran.

El Banco de Costa Rica logrará de esa manera ser el banco número uno en servicio al cliente, porque cuenta con el mejor personal bancario.

### **1.3. Planteamiento del problema**

En el Banco de Costa Rica, uno de los más grandes bancos del estado, actualmente tiene más de 2500 empleados, se hace necesario para el éxito de la institución una total identificación por parte del personal para con ésta.

Actualmente la Gerencia de Recursos Humanos del Banco del Costa Rica, no tiene un proceso ni un programa de inducción actualizado, que le permita dar una debida orientación al empleado de primer ingreso y hacer que este se identifique con la institución y así logre realizar con eficiencia su trabajo.

Por parte de esta área encargada del personal de la institución, pareciera que no existe conciencia de la importancia y efectos que puede tener una eficiente aplicación del proceso de inducción en el logro de los objetivos de la organización.

La poca importancia que se le da por parte del área de Recursos Humanos al proceso de inducción tiene como efectos: personal poco identificado con la institución, poca capacitación, poca motivación por parte del personal, no se consolida una cultura de cambio y de orientación total de servicio al cliente, hasta el punto que el personal no sabe realmente cuál es su contribución en el alcance de los objetivos de la institución.

Si el personal no conoce su institución, hay una posibilidad muy baja de que éste se case con la misma, de que se sienta orgulloso de ella hasta el punto de que perciba como suya la organización y si ésta crece, también él lo hace.

Todas las organizaciones por su naturaleza están constituidas por grupos informales, muchas veces en manos de estos grupos o personas queda la inducción, orientación y socialización de los empleados nuevos, y ahí es donde se da un divorcio entre lo que la institución realmente es, busca, y desea del nuevo empleado, y la apreciación que transmiten los empleados ya existentes a los nuevos.

Ante la situación antes mencionada y que hoy día vive el Banco de Costa Rica, nace la necesidad de hacer un análisis del proceso y programa de inducción actualmente utilizado por el Banco de Costa Rica y elaborar el planteamiento de nuevas estrategias de inducción que le permitan al BCR, aprovechar al máximo el potencial de su personal.

### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

---

---

¿De qué manera favorece al Banco de Costa Rica y a sus funcionarios, el proceso y programa de inducción que actualmente aplica?

### **1.3.2. Sistematización del Problema**

1. ¿En qué consiste el proceso y programa de inducción utilizado por el Banco de Costa Rica actualmente?
2. ¿Qué efectos ha tenido el proceso de inducción utilizado por el Banco de Costa Rica sobre el personal que lo recibe?
3. ¿Qué importancia le da el Banco de Costa Rica al proceso de inducción?
4. ¿Qué incidencia tiene la inducción en la cultura de las organizaciones? Explique la incidencia que ha tenido en el BCR.
5. ¿Qué efecto tiene una mala inducción o la ausencia de esta, en las organizaciones?
6. ¿Por qué se debe tener inducción en las organizaciones?
7. ¿Quién debe recibir inducción en el Banco de Costa Rica?
8. ¿Qué debe contemplar un programa de inducción efectivo para el Banco de Costa Rica?

9. ¿Qué áreas debe contemplar un programa de inducción en el Banco de Costa Rica?
  
10. ¿De que modo las nuevas estrategias de inducción planteadas para el Banco de Costa Rica pueden contribuir al logro de los objetivos y las estrategias fijadas por la institución?

## **1.4. OBJETIVOS DE DIAGNOSTICO**

### **1.4.1. Objetivo General de Diagnóstico**

- Analizar el proceso y programa de inducción utilizado por el Banco de Costa Rica en sus nuevas contrataciones.

### **1.4.2. Objetivos Específicos de Diagnóstico**

1. Estudiar el proceso y programa de inducción aplicado por el Banco de Costa Rica.
2. Determinar los efectos que ha tenido el programa de inducción que se ha venido aplicando el BCR según los objetivos por este fijado.
3. Realizar un FODA del proceso y programa de inducción hasta ahora aplicado por el Banco de Costa Rica.
4. Analizar la percepción que tienen los funcionarios con más de 5 años en la institución sobre los procedimientos de incorporación que les fueron aplicados.
5. Analizar la percepción de los funcionarios con menos de dos años de laborar para la institución sobre la inducción que recibieron y el efecto que esta puede tener en su desempeño y comportamiento.

## **1.5. OBJETIVOS DE SOLUCION**

---

---

### **1.5.1. Objetivo General de Solución**

- Formular un nuevo proceso y programa de inducción para el Banco de Costa Rica, que capacite, motive y oriente al nuevo empleado.

### **1.5.2. Objetivos Específicos de Solución**

1. Plantear nuevas estrategias de inducción para el Banco de Costa Rica.
2. Realizar un FODA seis meses después de la implementación del nuevo programa de inducción propuesto para el Banco de Costa Rica para medir los alcances de este.

**1.6. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE**

**OBJETIVO GENERAL DE DIAGNOSTICO:  
ANALIZAR EL PROCESO Y PROGRAMA DE INDUCCION UTILIZADO POR EL BANCO DE COSTA RICA.**

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
<p>1. Estudiar el proceso y programa de inducción aplicado por el Banco de Costa Rica.</p>	<p>1. Proceso de inducción</p> <p>2..Programa de inducción</p>	<p>Procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía</p> <p>Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades y enterarlos de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto.</p>	<p>Proceso parte del reclutamiento y selección de personal mediante el cual se da a conocer la empresa</p> <p>Pasos a seguir y cronograma a cumplir para el proceso de inducción.</p>	<p>Concepto Objetivos Área encargada Programa de inducción Beneficios</p> <p>Metas Objetivos Quienes lo aplican Quienes lo reciben Visión Misión Procedimientos Políticas Temas de interés</p>	<p>Investigación documental Entrevista</p> <p>Investigación documental Entrevista</p>
<p>2. Determinar los efectos que ha tenido el programa de inducción que se ha venido aplicando el BCR según los objetivos por este fijado.</p>	<p>1. Efectos</p> <p>2. Objetivos</p>	<p>Efectos: es el resultado de una causa.</p> <p>Objetivos: se puede definir como los resultados</p>	<p>Consecuencia de algo.</p> <p>Propósito al que va dirigido los esfuerzos.</p>	<p>Positivo Negativo</p> <p>Logro de objetivos Tiempo necesario para el logro de</p>	<p>Investigación documental Entrevista</p>

		específicos que pretende alcanzar una organización a largo o a corto plazo		objetivos Contribución con el alcance de la misión y visión de la compañía Coherencia de los objetivos del proceso de inducción con los de la organización.	
3. Realizar un FODA del proceso y programa de inducción hasta ahora aplicado por el Banco de Costa Rica.	1. FODA	Análisis aplicado para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta el objeto de estudio.	El FODA es un análisis de cómo se encuentra actualmente una empresa un proceso, etc.; donde se valoran aspectos tanto externos como internos.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Entrevista Encuesta Investigación documental
4. Analizar que percepción que tienen los funcionarios con más de 5 años en la institución sobre los procedimientos de incorporación que les fueron aplicados.	1. Percepción	Darse cuenta de algo por alguno de los sentidos.	Lo que se entiende, capta de una situación. El criterio que los empleados viejos tuvieron sobre el proceso de inducción que recibieron.	Bueno, malo, regular Estructurado o no estructurado Material recibido Metodología Duración	Investigación documental
5. Analizar la percepción de los funcionarios con menos de dos años de laborar para la institución sobre la inducción que recibieron y el efecto que esta puede tener en su desempeño y comportamiento.	1. Percepción	Darse cuenta de algo por alguno de los sentidos.	Lo que se entiende, capta de una situación. El criterio que los empleados nuevos tienen sobre el proceso de inducción que recibieron.	Bueno, malo, regular Estructurado o no estructurado Material recibido Metodología Duración	Encuesta Entrevista
	2. Desempeño	Realizar una actividad.	Forma en que se desarrolla una actividad o un trabajo.	Eficiente, deficiente Excelente, bueno	
	3. Comportamiento	Manera de comportarse, conducta ejecutada.	Conducta presentada ante las diversas situaciones.	Proactiva, activa, reactiva Positiva o negativa Disposición o indisposición Aspiraciones, frustraciones	

## CAPITULO II

MARCO TEORICO

# ENFOQUE SITUACIONAL

## **2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

---

---

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando fue variado por el actual.

Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

A sólo siete años de su fundación, el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público, procura mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

Las funciones esenciales que le competen al Banco de Costa Rica, según el artículo 3, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional son:

- Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad.
- Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor, para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el sistema.

La empresa cuenta con 111 oficinas en todo el país, distribuidas de la siguiente forma: 49 oficinas se encuentran en San José, 25 oficinas en Alajuela, 10 en Guanacaste, en Puntarenas 9 oficinas, en Heredia 8 y Cartago y Limón cuentan con 5 oficinas cada una. Cuenta también con una gran cantidad de cajeros en todo el país que en su totalidad son 175 distribuidos de la siguiente manera: 89 cajeros se encuentran en la provincia de San José, en Alajuela 30, en Guanacaste 10, en Puntarenas 13, en Heredia 16, en Cartago 9 cajeros y en Limón se encuentran 8 cajeros.

## **2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL BANCO DE COSTA RICA**

---

---

1. Brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes
2. Consolidar la gestión de riesgo y el control interno
3. Lograr una alta eficiencia en el manejo de los costos operativos
4. Lograr una fuerte presencia en Banca de Personas
5. Reposicionar la Banca Corporativa
6. Consolidar la solidez financiera del Banco
7. Contar con tecnología bancaria moderna y en forma oportuna

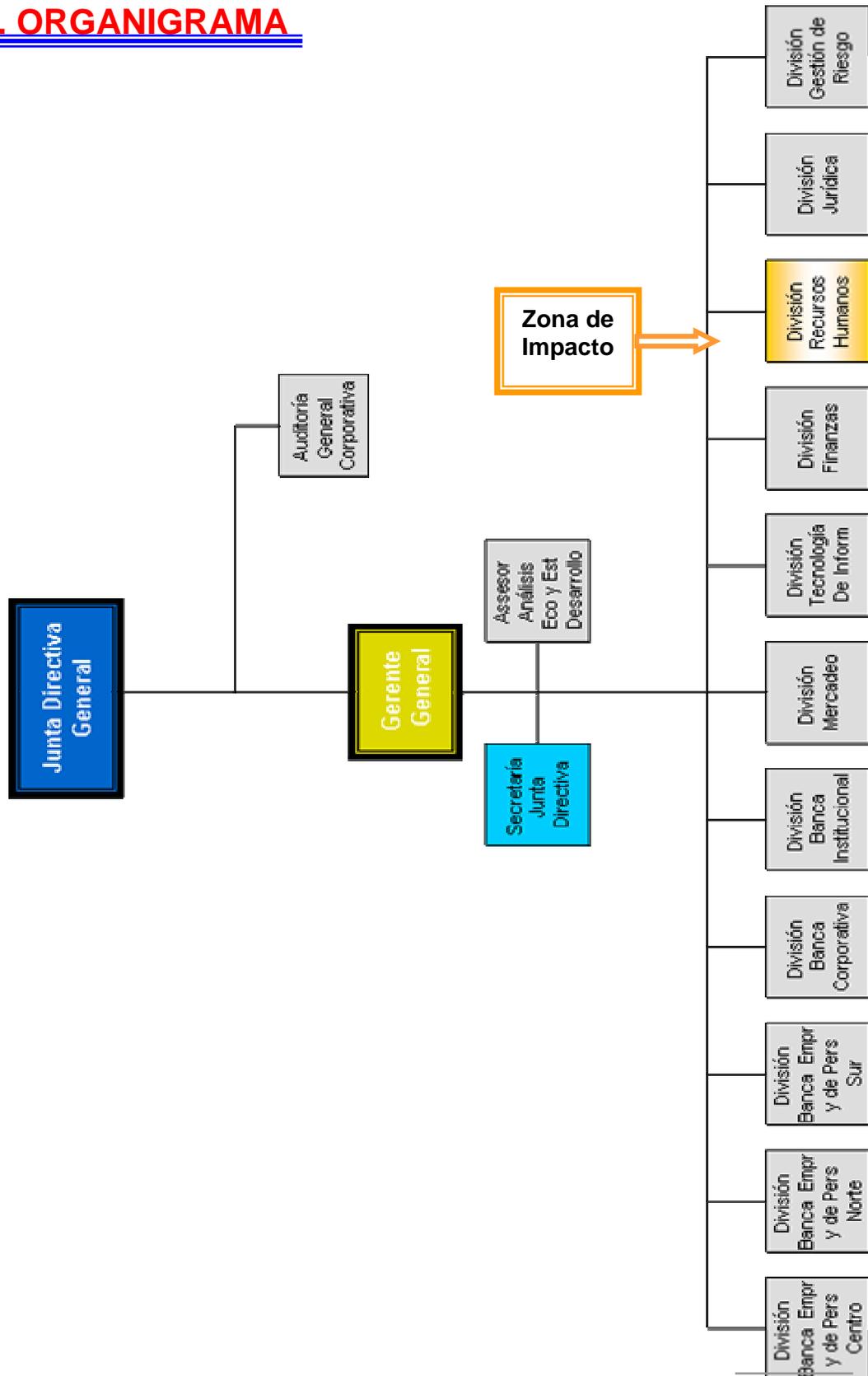
## **2.3. MISIÓN**

Ganar clientes con servicios de alta calidad y personal comprometido

## **2.4. VISIÓN**

Ser el mejor Banco en servicio al cliente y en medios electrónicos, con personal orgulloso de trabajar para el BCR

## 2.5. ORGANIGRAMA



El Banco de Costa Rica es una empresa del Estado, compuesta por una Junta Directiva de siete directores que nombra la Junta de Gobierno, en la cual los directores nombran un presidente y un vicepresidente. La Junta Directiva cuenta con una Auditoría General Corporativa.

En el segundo nivel del organigrama se encuentra el Gerente General el cual cuenta con un asesor de Análisis económico y Estudio de Desarrollo.

Luego están las diferentes Divisiones del banco las cuales tienen a cargo diferentes gerencias y oficinas:

- División Banca Empresarial y de Personas:
  - ✓ División Banca Empresarial y de Personas Centro.
  - ✓ División Banca Empresarial y de Personas Norte.
  - ✓ División Banca Empresarial y de Personas Sur.
- División Banca Corporativa.
- División Banca Institucional.
- División Mercadeo.
- División Tecnología de Información.
- División Finanzas.
- División Recursos Humanos: 

En esta Gerencia es donde se está realizando el proyecto, específicamente en las Gerencias de Selección y Valoración y de la Universidad Corporativa.

- División Jurídica.
- División Gestión de Riesgo.

## 2.6. MERCADO

---

---

### Productos y Servicios

#### Banca de Personas:

Es la banca especializada en la atención y asesoría de personas físicas.

Dentro de la categoría de Banca de personas se encuentran los siguientes productos y servicios:

- Bancatel
- bancobcr.com
- Cajitas de Seguridad
- Cajeros Automáticos
- Certificados de depósito a plazo electrónicos (CDP's electrónicos)
- Crédito Personal
- Cuenta Corriente personal
- Cuenta de Ahorro
- BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.
- BCR-Planes de Pensión
- BCR Valores S.A. Puesto de Bolsa
- BCR-Seguros
- Tarjetas de Crédito
- Tarjeta de Débito
- Tarjetas de débito para niños y jóvenes: Tarjetas Cuenta Con Migo y Cuenta Propia respectivamente.
- Tarjeta virtual.

#### Banca Institucional:

Dentro de la categoría de Banca Institucional se encuentran los siguientes productos y servicios:

- Alianza con Correos de Costa Rica
- BCR Conectividad
- Convenio con la CCSS para el pago de pensiones
- Financiamiento de Proyectos:
- Pago de Cuotas Obrero Patronales a la CCSS
- Otros Servicios:
  - ✓ Pago de planillas.
  - ✓ Pago de proveedores.
  - ✓ Transferencias electrónicas.
  - ✓ Tarjetas empresariales.
  - ✓ Tarjetas de débito como medio de pago para fines específicos.
  - ✓ Tarjetas de compras institucionales.
  - ✓ Acceso remoto desde su oficina al Sistema de Cuentas Corrientes BCR mediante TELEBAN.
- Recaudación de Impuestos:
- Tasación de Enteros de Impuestos del Registro Nacional (TASABAN):

*Empresas Corporativas:*

- Banca de Inversión
- Comercio Internacional
- Cuentas Corrientes
- Modalidades de Crédito

*PYMES:*

El BCR estimula el desarrollo de la pequeña o mediana empresa con un novedoso plan crediticio y de servicios bancarios.

## **2.7. PROCESOS DE INDUCCION APLICADOS POR EL BANCO DE COSTA RICA**

---

---

### **Descripción del diagrama de proceso de inducción, que se realizaba hace cinco años (Ver Anexo No. 1 Diagrama No.1)**

El proceso iniciaba con el ingreso del nuevo empleado, el cual ya tenía que haber pasado por el proceso de selección y valoración que había establecido el Banco.

Al nuevo empleado lo recibían en la Gerencia de Selección y Valoración, luego se le confeccionaba y entregaba el carné en la oficina de Compensación, después le indicaban en que oficina va a trabajar y que horario tendría. Finalmente el empleado se trasladaba a su nueva área de trabajo, donde le explicaban las funciones que debía cumplir.

Ya como proceso en sí se realizaban las siguientes actividades:

Primero se confeccionaba una lista de participantes (entre los asistentes se tomaban en cuenta un 15% de empleados que tuvieran más de un año de trabajar para el Banco), después se establecían las fechas y horarios de los cursos con los instructores que los impartiría, luego de apartar el auditorio y los equipos, se preparaban los materiales (marcadores, hojas, evaluaciones, artículos promocionales y demás, se elaboraba la información (circulares, guías), se fotocopiaban los folletos que se le entregaban a los participantes y se imprimía el nombre de cada uno de ellos para luego empastarlos.

Se contrataba la alimentación, se preparaban gafetes con el nombre de los participantes, se confeccionaban y firmaban los títulos.

Lo anterior tenía una semana de duración aproximadamente.

Luego se impartía el curso. Después de dos días y ½, al finalizar el curso se realizaba una evaluación y por último se le entregaba a cada participante un título (certificado de participación).

*La actividad de Ejecución del Curso (16) según diagrama, ver anexo, se divide en diferentes actividades que se describen a continuación:*

El primer día lo primero que se realizaba era la bienvenida a los nuevos empleados a las 8:00am, con una duración de 30 min., para luego dar la presentación del módulo número uno, que llevaba por nombre ¿Quién soy yo?, por 90 min. Después se les daba a los participantes un refrigerio por 15 min., para seguir con la presentación del módulo número dos (Cultura BCR). Se les daba un almuerzo por 45 min., para pasar a la presentación del módulo número tres (Hacia una nueva cultura de servicio al cliente), este módulo está dividido por el café de la tarde (15 min.), cada parte de este módulo tiene una duración de 105 min. Finalizando a las 5:00pm.

El segundo día inicia con una dinámica a las 8:00am, que tenía que ver con los temas vistos durante el día anterior, con una duración de 60 min., para luego pasar a la primera parte de la presentación del módulo número cuatro (Filosofía de Compensación), durante 60 min. Luego se les entregaba un refrigerio por 15 min., seguidamente se presentaba la parte dos del módulo número cuatro, con una duración de 75 min. Después de esta presentación se exponían el módulo número cinco que llevaba por nombre Organizaciones dentro del Banco durante 60 min.; luego se les proporciona el almuerzo durante 45 min. para pasar al módulo número seis que habla sobre la Gerencia de la Universidad Corporativa, durante 60 min., después se continua con la presentación del módulo número siete que trata sobre los Programas de Calidad de Vida, este módulo estaba

dividido por el café de la tarde (15 min.), cada parte de este módulo tenía una duración de 75 min. Finalizando a las 5:00pm.

El tercer y último día se inicia con la presentación del módulo número ocho que tenía una duración de 90 min. (Reglamento Autónomo de servicios). Se realiza la presentación del último módulo, que trata sobre la seguridad (Módulo #9), este módulo estaba dividido en dos partes por el refrigerio (15 min.), la primera parte tenía una duración de 45 min. y la segunda parte una duración de 60min. Ya para finalizar se les realizaba la evaluación del curso que tenía una duración de 30 min., luego se les entregaba el certificado de participación (Título) y por último el almuerzo.

**Descripción del diagrama de proceso de inducción, que se realiza actualmente (Ver Anexo No. 2 Diagrama No. 2)**

El proceso inicia con el ingreso del nuevo empleado, el cual ya ha pasado por el proceso de selección y valoración que tiene establecido el Banco. El ingreso se hace en grupos de cuatro o cinco personas.

El nuevo empleado es recibido por alguno de los integrantes de la Gerencia de Selección y Valoración, el cual le toma una foto, luego pasa a la oficina de Compensación para que le confeccionen y entreguen el carné. Llega a una sala de juntas donde le indican en que oficina va a trabajar y que horario tendrá, luego el empleado se traslada a su nueva área de trabajo, donde le explican las funciones que debe cumplir.

Este proceso se realiza solamente para empleados del área Metropolitana (Alajuela, San José, Cartago y Heredia). Los nuevos empleados de las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón lo recibe el Gerente u Oficial de Operaciones de la Sucursal a la que los nuevos empleados pertenecen. Él les debe indicar qué

horario tendrán y qué funciones deben cumplir. Estos empleados tienen que mandar una foto para que les confeccionen su carné e introduzcan su foto en el programa.

## **2.8 HECHOS RELEVANTES**

---

---

- El proceso de inducción anterior se dejó de realizar por la necesidad de actualizar los módulos (información de las presentaciones), los cuales nunca se actualizaron, lo que trajo la suspensión del curso indefinidamente.
- Según las evaluaciones el 100% de las personas que participaron en los cursos, se sentía satisfecho con este.
- El actual proceso se encuentra descentralizado. Los Gerentes de los diferentes departamentos realizan este proceso en sus mismas oficinas, a la cual pertenece el nuevo empleado.
- El proceso se realiza de la forma que cada Gerente crea conveniente.
- El Banco tiene la necesidad de mejorar la calidad del proceso actual de inducción.
- Los Gerentes han detectado la falta de conocimiento de información referente al Banco, por parte de los nuevos empleados.
- La cantidad de empleados que entran por mes es muy alta, el promedio para el 2004 fue de 32 empleados.

# ENFOQUE TEORICO

## **LA ADMINISTRACION**

---

---

### **2.9. LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

Las organizaciones de hoy en día para ser competitivas y llegar al mercado meta requieren de ser eficientes, y una forma de lograrlo es teniendo una excelente administración.

Para tener una administración estratégica eficaz, es fundamental que los empleados de todos los niveles de la organización estén muy bien informados. Supongamos que cada segmento de la organización informa a cada empleado cuales son los objetivos a alcanzar, el sentido de las actividades, el avance logrado para alcanzar los objetivos, los planes respecto a los productos y servicios y quienes son nuestros clientes y nuestros competidores.

La comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

#### **2.9.1. ¿Qué Es La Administración Estratégica?**

Cabe definir a la administración estratégica, según David (1997): “Como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p.4).

Esta definición implica que la administración estratégica integra todas las diferentes áreas, desde las finanzas, la mercadotecnia, producción, los recursos humanos y la investigación.

Uno de los grandes beneficios de la administración estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia. Por ello la importancia de que el personal esté completamente informado, sobre todo lo pertinente a la organización, para así poder tomar decisiones acertadas.

El proceso de la administración estratégica sienta la base para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

### **2.9.2. Proceso De Administración**

Dessler (2001), nos dice acerca del Proceso de la Administración lo siguiente:

Casi todos los expertos coinciden en que todos los gerentes cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. En total, estas funciones representan el **proceso de administración**. Algunas actividades específicas incluidas en cada función serían:

**Planificar.** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos, es decir, predecir o proyectar una situación futura.

**Organizar.** Asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, establecer canales de autoridad y de comunicación, coordinar el trabajo de los subordinados.

**Proveer de personal.** Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionar a los empleados, establecer normas para su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.

**Dirigir.** Encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.

**Controlar.** Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias (p.2).

Como lo indica Dessler, casi todos los expertos coinciden en que las funciones anteriores son cumplidas por nuestros gerentes, el cumplimiento de estas funciones le permite a nuestros administradores abarcar por completo la organización, aprovechar mejor los recursos y junto con el cumplimiento de otras funciones y habilidades, lograr ser totalmente eficientes en su desempeño y lograr el éxito de sus organizaciones, al satisfacer las necesidades de los clientes.

## **2.10. ADMINISTRACION DE PERSONAL**

“El propósito de una organización no puede ser otro que capacitar a hombres ordinarios para que hagan cosas extraordinarias.” (Lord Beveridge)

La realidad que envuelve hoy a las organizaciones hace que se les exija más a sus administradores y estos a sus colaboradores, si hay algo que le facilita y agiliza la gestión a un administrador, es el aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuenta, y esto se logra a través de una excelente Administración del Personal.

Si las organizaciones logran satisfacer sus propias necesidades y las de su personal, les va a ser más fácil satisfacer las necesidades de sus consumidores, de ahí la importancia del papel de la administración de personal.

Según Chiavenato, 1995:

Administración de personal consiste en la planeación y el control de técnicas capaz de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable (p.123).

Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos. Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal.

## **2.11. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

La administración de personal es importante para los gerentes ya que por medio de las diversas funciones que esta cumple, se logra: contratar el personal adecuado para cada puesto, motivar al personal para que den su mayor esfuerzo, esto mediante el desarrollo de programas de capacitación, orientación, desarrollo e incentivos; determinar cualquier injusticia laboral que se este dando y corregirlos. La administración de personal permite a los gerentes orientar a su gente al logro de los objetivos y la misión de la organización.

## **2.12. PLANEACION ESTRATEGICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

La administración de personal estratégica se ha definido según Dessler (2001) como: “la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad” (p.21).

Sin duda alguna, el papel estratégico que juega la administración de personal en el logro de la misión y los objetivos de las organizaciones es muy importante, ya que esta se encarga del mayor recurso con que cuentan las empresas: el recurso humano.

## **2.13. TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Las técnicas de recursos humanos pueden ser aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.

### **a. Aplicadas directamente sobre las personas:**

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración
- Evaluación del desempeño
- Capacitación

- Desarrollo de recursos humanos

**b. Aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:**

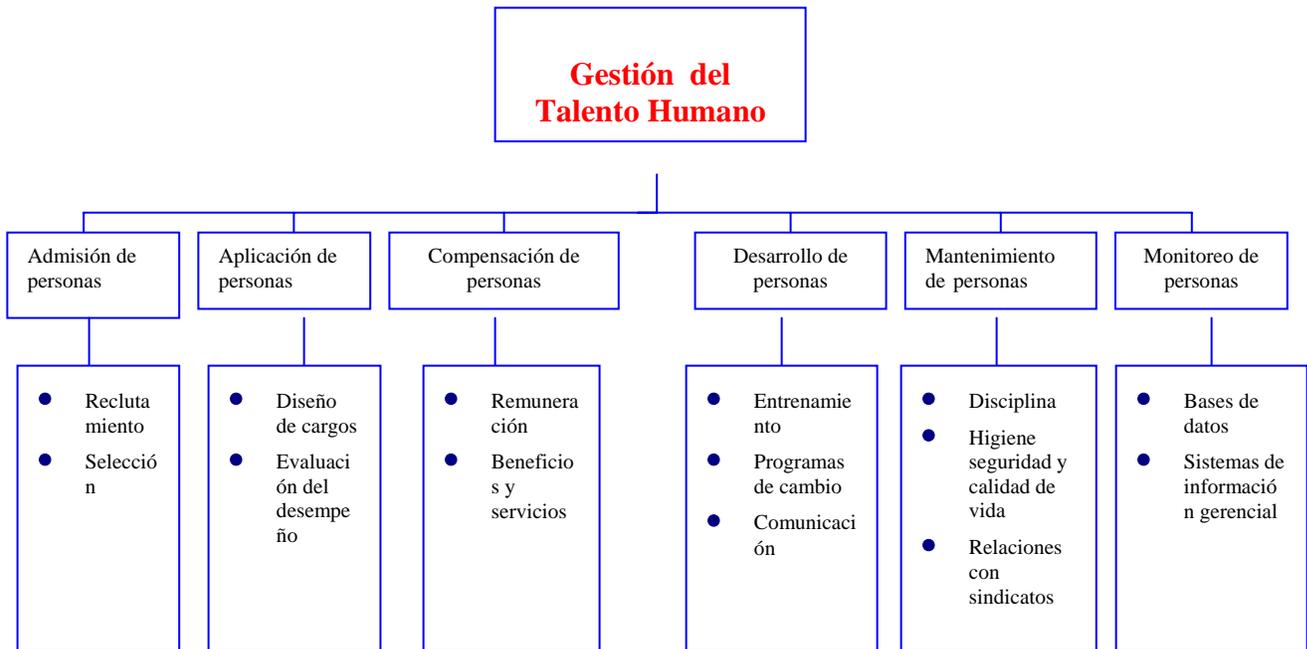
**Cargos desocupados**

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación y clasificación de cargos
- Higiene y seguridad

**Planes Genéricos**

- Planeación de recursos humanos
- Banco de datos
- Plan de beneficios sociales
- Plan de carreras
- Administración de salarios

Chiavenato (2002) menciona seis procesos de la gestión del talento humano, o más conocido de la administración de recursos humanos los cuales veremos a continuación (p.13).



## **2.14. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento lo podemos definir, según Chiavenato (2002), como:

“Un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar” (p.95).

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó al nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la compañía, planes de recursos humanos, prácticas de reclutamiento, requerimientos del puesto.

## **Clases De Reclutamientos**

### **Reclutamiento Interno:**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

### **Reclutamiento Externo:**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

## **2.15. SELECCIÓN**

Un concepto de Selección de Personal, lo da Chiavenato (2002), donde indica que: “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista

de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado” (p.111).

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, el candidato debe llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa). Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

## **2.16. INTEGRACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Según Dessler (2001), “la capacitación es el proceso de enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p.249).

La capacitación es indispensable para el buen desempeño de los empleados, la capacitación hace que el personal se motive, porque les dan las herramientas necesarias, en este caso los conocimientos que requieren para realizar su trabajo con eficiencia. El personal cuando es capacitado constantemente siente que es importante para la organización y que ésta invierte en ellos porque son un recurso muy importante e indispensable, la capacitación promueve el desarrollo y crecimiento del personal.

Dessler (2001), hace mención de:

Cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo: 1. Análisis de las necesidades, es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar los trabajos, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes. 2. Diseño de la instrucción, se arma y produce el contenido del programa de capacitación. 3. Validación, se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta al público. 4. Aplicación del programa de capacitación, usando las diferentes técnicas a aplicar. 5. Evaluación y seguimiento, para determinar el éxito o fracaso del programa (p.251-252).

## **2.17. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente **Evaluación del desempeño** y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se hace referencia a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia. Se pretende medir, por una parte, la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra, los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que se encuentra en todas las organizaciones.

Chiavenato (2002), nos da el siguiente concepto de Evaluación del Desempeño:

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el

pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización (p.198).

## **2.18. INDUCCION**

Según la bibliografía consultada se entiende como inducción, el proceso por el cual la persona directiva de una institución planifica, programa y ejecuta diferentes actividades que da a conocer a los permanentes y a los nuevos empleados para que ingresen en un clima de cordialidad.

El significado de inducción para diferentes autores:

- Para Desler Gary la inducción significa “Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar sus labores”. (1991, p 261).
- Además para Charles M. De Caldwell, la inducción “es un buen camino para permitir que el nuevo empleado confirme que hizo la elección de trabajo correcta”. (1991, p29).
- Según William E. Parker y otros la inducción es “El proceso de ayudar a un nuevo trabajador a ajustarse, a su labor y sentirse cómodo en su nuevo empleo”. (p 279).

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización, que utiliza la institución con sus nuevos miembros, inculca en todos los empleados las actitudes, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera ésta, para obtener una respuesta rápida y eficaz por parte de los nuevos empleados a sus respectivas funciones y que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

Si se maneja adecuadamente, la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días, así como la ansiedad que la persona podría experimentar al iniciar sus labores.

### **2.18.1. Importancia del proceso de inducción**

La inducción al nuevo trabajador del banco, es de gran importancia, pues el nuevo colaborador va a contribuir al logro de los objetivos de la Organización.

El nuevo empleado va a encontrarse de pronto, en un medio con normas y costumbres desconocidas para él y es en este período donde podrá formar sus primeras impresiones sobre la empresa a la que empieza a pertenecer. Una inducción efectiva debe sacar provecho del entusiasmo del empleado, creando un ambiente agradable y productivo.

## CAPITULO III

# MARCO METODOLOGICO

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---

---

Toda investigación parte de un conjunto de ideas y proposiciones que versan sobre la realidad, sus descripciones y explicaciones. Este capítulo comprende la descripción de la estrategia por seguir expresada a través del tipo y modalidad de la investigación, la caracterización de las unidades de análisis, las técnicas, procesos e instrumentos de medición por ser utilizados; los cuales se abarcarán en adelante.

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Diferentes autores clasifican los tipos de investigación en:

**Exploratoria:** permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

**Descriptiva:** identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

**Correlaciones:** mide el grado de relaciones entre conceptos o variables.

**Explicativos:** responde a las causas de los eventos físicos o sociales, responde a: ¿Por qué?

Cabe indicar que las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes tipos de estudios en las distintas etapas de su desarrollo. Una investigación puede iniciarse como explicatorio, después ser descriptiva y correlacional y terminar como explicativa.

El presente estudio, debido a sus características y objetivos se iniciará como una investigación descriptiva pues dentro del desarrollo de esta se propone identificar elementos y características que nos permitan señalar de

qué manera favorece al Banco de Costa Rica y sus funcionarios el proceso y programa de inducción que actualmente aplica. Además a través de esta investigación por medio de la definición de algunas variables trataremos de describir comportamientos y efectos de la problemática planteada.

Parte de la investigación que se aplica es exploratoria ya que esta me permite la búsqueda de referencias, consulta de bibliografía y un acercamiento preliminar a la realidad del objeto en estudio. Este tipo de investigación me va a facilitar como investigadora, el familiarizarme con parte de los conocimientos existentes en el ámbito objeto de investigación.

Adicional se realiza un enfoque cualitativo pues la información que se obtenga ayudara a implementar nuevas estrategias de inducción para ser aplicadas en el Banco de Costa Rica.

### **3.2. DEFINICION DE VARIABLES**

Una variable se define como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Estas adquieren valor cuando pueden ser relacionadas con otras.

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables; es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente. Cuando realmente existe una relación causal entre una variable independiente y una dependiente, al hacer variar intencionalmente la primera, la segunda tendrá que variar. Por ejemplo: si la motivación es causa de la productividad, al variar la motivación deberá variar la productividad.

Para este estudio se definen de la siguiente manera: la variable independiente es el Proceso y Programa de Inducción (causa) y la variable dependiente, Eficiencia del personal.

En el Cuadro No.2, se esquematiza cada una de las variables utilizadas en esta investigación, que incluye la definición conceptual, la operacional y el instrumento por utilizar.

### **3.3. POBLACION**

El presente estudio se emplea una parte de la población total que integra el BCR, esta fue definida por un perfil, esto por su utilidad, ya que la investigación no requiere tanto de la representatividad de los elementos de la población total, sino la adecuada elección de los sujetos con las características específicas, como lo es en el caso de las entrevistas.

El perfil que se definió para nuestra población fue:

- Funcionarios del área de recursos humanos del Banco de Costa Rica, que tengan conocimiento del proceso de inducción aplicado actualmente y el anterior a este.
- Gerente actual del área que tendrá a cargo el proceso de inducción.
- Representantes de otras instituciones que tengan a conocimiento del proceso de inducción que se aplica.
- Funcionarios con no más de 2 años de laborar para la institución del Área Metropolitana. Para dicha población se definió una muestra de 32 funcionarios, dicha muestra es representativa de esta ya que se tomo de los ingresos realizados en diferentes meses y de diferentes oficinas del área metropolitana.

Por medio de la población seleccionada para esta investigación se espera la recolección adecuada de los datos que permitan un análisis profundo y la realización de una propuesta real con posibilidades de implementación

### **3.4. FUENTES PARA RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

Las fuentes son hechos o documentos a los que acudimos los investigadores y que nos permiten obtener información. Las técnicas son los medios que se emplean para recolectar dicha información.

El análisis documental consiste en dividir las distintas fuentes de información en: Primarias o datos primarios y Secundarios o datos secundarios, realizar la recolección de los datos y analizarlos.

- Fuentes Primarias o datos primarios: Es la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto en que esté trabajando. Los datos primarios se caracterizan muy bien por su aplicación especial en un trabajo de investigación. Las encuestas constituyen la fuente principal de datos primarios. Tiene la desventaja de tener un costo más alto que el de las fuentes de datos secundarias. Siempre antes de aplicar una fuente de datos primarios, debe explorarse que los datos secundarios no satisfacen por sí mismos, las necesidades de información.
- Fuentes Secundarias o datos secundarios: estos datos contienen información que ha sido recabada por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al del proyecto en cuestión. La información secundaria ofrece la ventaja de ser más rápida y de costar menos, aunque a veces no guarda estrecha relación con el problema planteado. Algunas fuentes de datos secundarios internas pueden ser los datos que existen dentro de la empresa; por ejemplo informes realizados y disponibles en el departamento de Recursos Humanos, externas: pueden ser algunos programas de inducción ya aplicados en instituciones similares.

Para efectos del desarrollo de esta investigación cuento con fuentes secundarios muy valiosas como los son datos históricos del proceso de inducción que se realizada anteriormente, información de programas utilizados por otras instituciones sobre los cuales se realizará un análisis y para complemento de dicha información se aplicarán instrumentos que permitan la recolección de datos primarios los cuales se detallarán a continuación.

### **3.5. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

A continuación mencionaré algunas técnicas de recolección de datos:

- **Encuestas:** Este es un método popular, que utiliza el cuestionario para reunir respuestas a preguntas simples. Este método es muy similar a la entrevista estructurada, en el cual el entrevistador simplemente efectúa las preguntas preestablecidas y registra las respuestas, el formulario debe llevar una introducción, indicando el propósito de la investigación y el uso que se le dará a la información que se obtenga de la encuesta.
  
- **Entrevista:** La entrevista personal se puede definir como una conversación entre el entrevistador y el que responde, en ésta el entrevistado tiene la oportunidad de ampliar sus puntos de vista, sobre el tema que se está discutiendo. Se debe transmitir al entrevistado que tanto sus aportaciones como la investigación son igualmente importantes. El entrevistador debe estructurar las preguntas en un orden apropiado y utilizar un formulario que le guíe, sin dejar de lado una de las grandes virtudes de la entrevista personal, la flexibilidad que ofrece al investigador.

Para realizar el diagnóstico se utilizarán las herramientas mencionadas anteriormente de la siguiente manera:

- Una de ellas es el análisis de datos históricos del proceso de inducción que se realizaba anteriormente. De esta forma, se analizarán las evaluaciones que les realizaban a los participantes de los cursos de inducción del año 1999 (mayo – setiembre), siendo este el último año que se impartió dicho curso y se efectuó una enumeración de las fortalezas y debilidades del mismo.
- Además se diseñó una encuesta para ser aplicada a empleados del BCR que tengan no más de dos años aproximadamente de trabajar para la institución. Este cuestionario se aplicó a 32 empleados del área metropolitana, siendo este el promedio mensual de nuevos ingresos reflejados en el año 2004.
- Además se realizó una entrevista con el Gerente que tendrá a cargo el proceso de inducción el señor Lissander Chacón, para tomar en cuenta el grado de conocimiento de los empleados que el banco requiere.
- Y por último se realizaron tres entrevistas a los encargados en empresas que cuentan con un programa de inducción estructurado, específicamente Lucia Mora del Banco Nacional, Johanna Araya de INTEL y Ligia Morales del Banco Popular.

### **3.6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **Alcances**

Por medio de la encuesta que se aplicó y el análisis de los resultados obtenidos, se cree obtener datos relevantes acerca del proceso y programa de inducción utilizado actualmente por el Banco de Costa Rica, para determinar la importancia que los encuestados le dan a éste y los beneficios que el mismo

traería a la institución si contara con un programa y proceso formal de inducción.

Las encuestas que se aplicaron fueron dirigidas por funcionarios de diferentes oficinas del banco, para conocer todo acerca del proceso y programa de inducción que el BCR ha aplicado en sus casos específicos, la apreciación que tienen sobre qué se debería mejorar y si es necesario un proceso y programa nuevo, además de los beneficios que este podría ofrecer ante la realidad existente.

### **Limitaciones**

Como en toda investigación, es importante pensar que se pueden presentar limitaciones en el transcurso de la misma, por lo que se piensa que en el momento en que se van a realizar las entrevistas, el factor tiempo puede ser un limitante.

Es muy probable que tanto en las encuestas como en las entrevistas no se dé toda la información.

Con respecto al análisis de contenido se cree que no hay limitantes ya por ser documentos que están a mano del investigador.

## CAPITULO IV

# ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

## **4.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN QUE SE REALIZABA HACE CINCO AÑOS**

---

---

### **Antecedentes de por qué se varió el proceso de inducción**

El proceso de inducción que anteriormente se realizaba estaba a cargo de la Gerencia de Selección y Valoración (lo tenía a cargo una persona), tenía una duración de 2 días y ½, los días jueves, viernes (horas de trabajo) y sábado.

Este curso se realizaba cada 15 días, con grupos de 15 a 25 personas que no tuvieran más de un año de trabajar para el Banco. El curso estaba dividido en módulos los cuales pertenecían a distintas oficinas del Banco, que se encargaban de exponer y preparar cada presentación (módulo) la realizaba una persona y cuando esta era muy larga la realizaban dos personas. Se le repartía a cada participante un folleto que contenía la información de los módulos.

Se realizó este curso por año y medio, el cual dejó de funcionar por la necesidad de actualizar los módulos. Ya en este tiempo, habían pasado muchos cambios dentro de la empresa y no se cambiaba la información que se les brindaba a los participantes del curso de inducción.

**Fortalezas y debilidades del proceso de Inducción que se realizaba hace cinco años aproximadamente**

**Fortalezas:**

- Empleados agradecidos, y más comprometidos con el banco.
- Curso importante para los empleados ya que ampliaba la visión y conocimientos del banco.
- Algunos expositores fueron excelentes.
- El curso motivaba al nuevo empleado.
- Aumento del compañerismo.
- Los empleados se daban cuenta de la importancia del cliente.
- Los empleados conocían sus deberes y derechos.
- Buen trato y buena comida.

**Debilidades:**

**Con respecto a las charlas:**

- Charlas poco dinámicas y de un mismo expositor, por lo que cansaba y aburría a los empleados.
- La información de las charlas no se encontraba resumida al 100%, y por eso no alcanzaba el tiempo para temas importantes.
- Exposiciones muy teóricas, les falta efectos e ilustraciones alusivas a los temas.
- Se preguntaba durante la charla y esto hacía que se perdiera mucho el tiempo.

- Se daban charlas muy importantes al final del curso y no alcanzaba el tiempo para disfrutarlas.
- Las charlas se extendían mucho por lo que no había tiempo para consulta.
- Casi no se realizaban dinámicas en grupo.
- Los participantes pasaban mucho tiempo sentados.

Con respecto al equipo y materiales utilizados:

- El equipo y materiales utilizados no era el mejor (sillas poco cómodas, equipo de baja tecnología, videos muy antiguos).
- Se perdía mucho tiempo en trasladar los materiales y equipos necesarios para las exposiciones, ya que estos no se encontraban en un mismo lugar.
- Las charlas no se escuchaban en todo el salón.
- Falta de material de recuerdo (lapiceros, folletos).

Con respecto a la información:

- Poca información de temas tan necesarios como los productos y servicios que ofrece el banco.
- No había exposiciones que profundizaran sobre el reglamento y responsabilidades de los empleados.
- No se tomaba en cuenta el trato con el cliente interno (trato entre compañeros).
- Los módulos no se encontraban ordenados de la mejor manera.

Con respecto a los expositores:

- Existían contradicciones entre los expositores.
- Algunos expositores no conocían el tema en un 100%, por lo que no se transmitía lo que los nuevos empleados necesitaban escuchar.

- Algunos expositores hablaban muy técnico y los participantes no les comprendían.
- En las exposiciones no se utilizaban ejemplos reales que hicieran que los nuevos empleados comprendieran mejor.

Con respecto a los horarios:

- No se respetaban los horarios de salida, café y almuerzo, estos duraban más de lo establecido.

**Análisis De Datos Históricos Del Proceso De Inducción Que Se Realizaba anteriormente**

EL análisis se realizó a 171 evaluaciones que se aplicaron a los participantes del Programa de Incorporación del Nuevo Empleado (PINE), del año 1999 (mayo a setiembre).

Se realizaban al finalizar el curso del Programa de incorporación al nuevo empleado para sacar conclusiones del curso aplicado.

En el cuadro que se presenta a continuación, se encuentran los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas en ese año a 171 empleados. Estas evaluaciones se realizaron en diferentes áreas:

- Planificación.
- Metodología y recursos didácticos.
- Material y textos de estudio.
- Administración y coordinación.
- Instructores.

En el Anexo 3 se puede observar el cuestionario de evaluación aplicado.

**Cuadro N°1 Evaluaciones del PINE de 1999**

**Evaluaciones PINE de 1999**

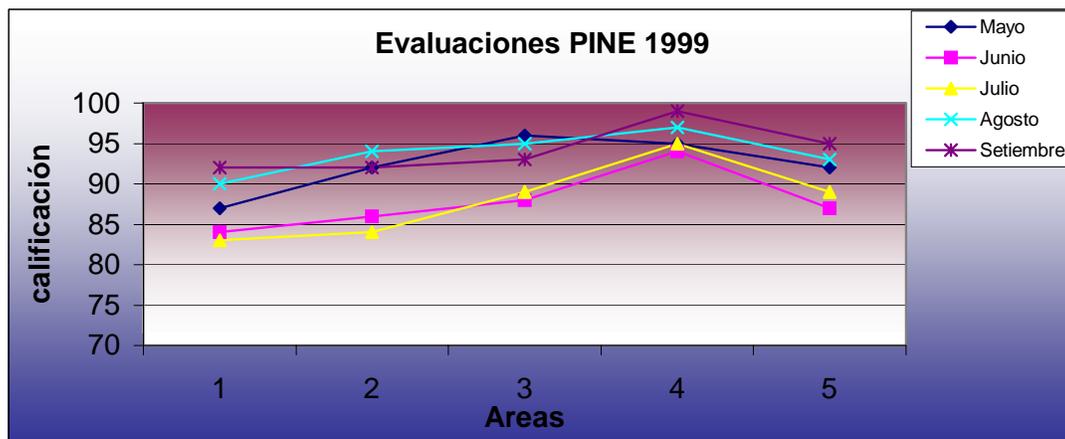
Areas a Evaluar		Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept
Planificación	1	87	84	83	90	92
Metodología y recursos didácticos	2	92	86	84	94	92
Material y texto de estudio	3	96	88	89	95	93
Administración y coordinación	4	95	94	95	97	99
Instructores	5	92	87	89	93	95

Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.

A continuación se muestran los gráficos de los resultados obtenidos de dichas evaluaciones.

El siguiente gráfico nos muestra una comparación de los resultados de las evaluaciones de los meses con respecto a las diferentes áreas por evaluar.

**Gráfico N°1**



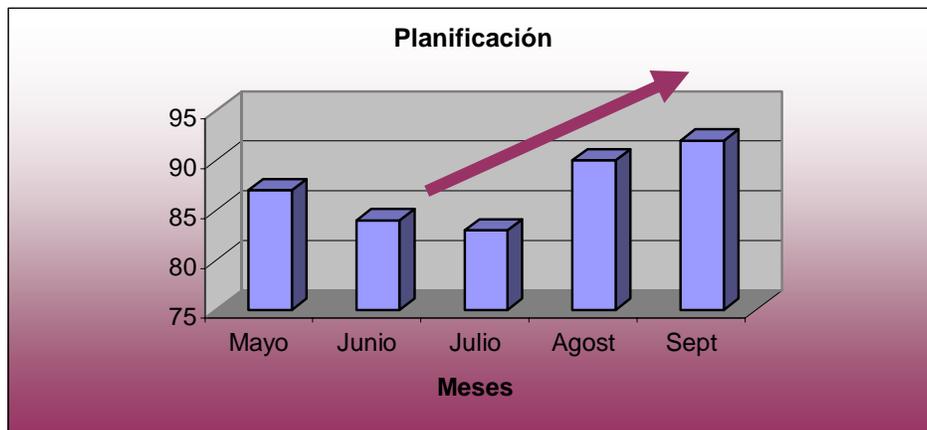
Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.

Como se puede observar los resultados tienen la misma tendencia, el área que obtiene la calificación más baja es la de planificación y la que obtiene la más alta es la de administración y coordinación; pero en general todas las áreas obtienen calificaciones mayores a 80, lo que quiere decir que los participantes de los cursos estaban satisfechos con el curso.

Los siguientes gráficos nos muestran el comportamiento de las diferentes áreas a través de los meses en los que se impartieron cursos; de mayo a setiembre del año 1999.

**Gráfico N°2**

**PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE INCORPORACION EL NUEVO EMPLEADO**



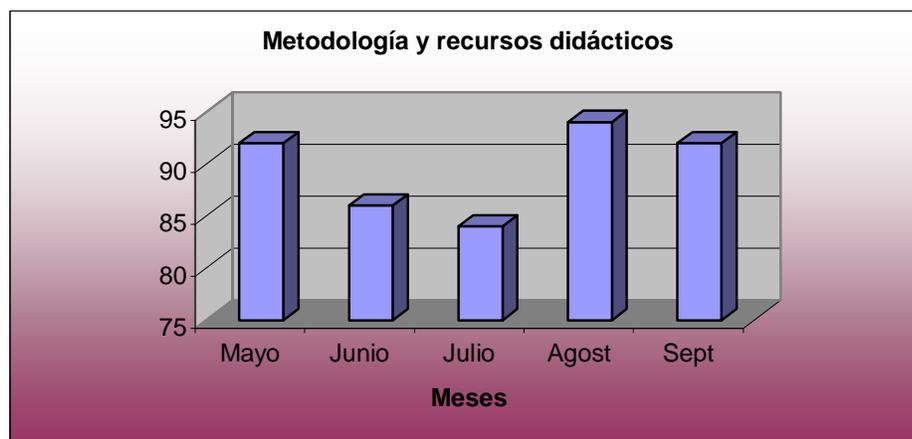
Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.  
El Eje Y representa la calificación obtenida por la variable.

En esta área se evaluaban aspectos como si los objetivos y el programa se ajustaban a las necesidades de la institución, sobre la selección e importancia de los temas tratados y el cumplimiento de tiempos y horarios.

Con respecto a la planeación inició con una calificación aceptable la cual fue descendiendo, pero esta fue superada obteniendo mejores calificaciones al pasar el tiempo. Es importante mencionar que la mejor calificación en esta variable se obtuvo en el último mes. Dentro de los puntos evaluados estaban cumplimiento de horarios, los cuales según resultados, no se cumplían como correspondía y otro aspecto lo constituía los temas tratados que como se mencionó en las debilidades, algunos muy importantes no se trataban por lo que hasta cierto punto no se cumplía totalmente con las necesidades de la institución.

**Gráfico N°3**

**METODOLOGIA Y RECURSOS DIDACTICOS APLICADOS EN EL PROGRAMA DE INCORPORACION EL NUEVO EMPLEADO**



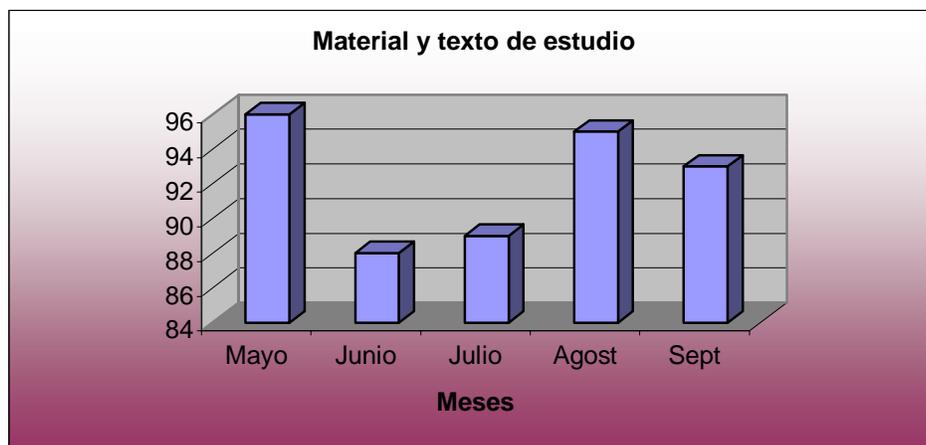
Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.  
El Eje Y representa la calificación obtenida por la variable.

En esta área se evaluaban aspectos como: la conducción del aprendizaje de los participantes por los instructores, variedad de técnicas de didácticas utilizadas, la organización y conducción de trabajos de grupo y el uso de ayudas de instrucción empleadas.

En cuanto a la metodología y los recursos didácticos se obtuvo una excelente calificación en el primer curso, el cual bajó, pero mejoró al pasar el tiempo. El último curso aunque no fue el que obtuvo la mejor calificación, se puede decir que los participantes se sintieron satisfechos. Es importante rescatar aspectos a mejorar como lo son técnicas utilizadas y dinámicas que permitan interactuar y que las charlas no sean totalmente magistrales.

**Gráfico N°4**

**MATERIAL Y TEXTO DE ESTUDIO UTILIZADO EN EL PROGRAMA DE INCORPORACION EL NUEVO EMPLEADO**



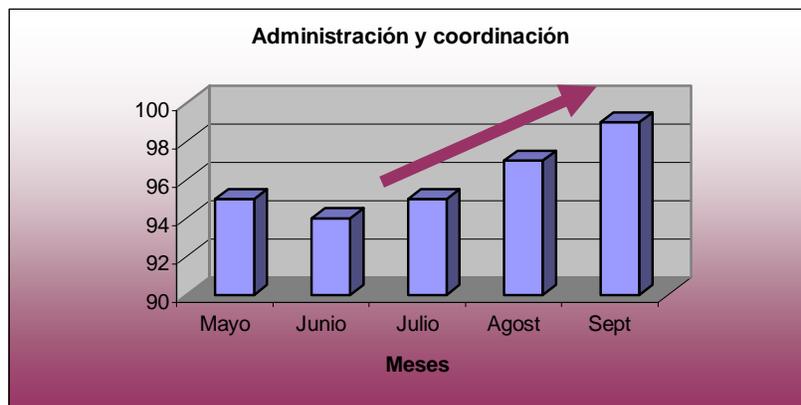
Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.  
El Eje Y representa la calificación obtenida por la variable.

En cuanto al material impreso que se le entregaba al participante del PINE se evaluaban aspectos como: contenido, redacción, comprensión e imágenes.

En cuanto a Material y texto de estudio obtuvo una excelente calificación un 96 para ser más específicos, en el primer curso el cual bajó, pero mejoró al pasar el tiempo. El último curso aunque no fue el que obtuvo la mejor calificación, se puede decir que los participantes consideraban bueno el material con el que se trabajó, esto pese a que dicho material no estaba actualizado.

**Gráfico N°5**

**ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL PROGRAMA DE  
INCORPORACION EL NUEVO EMPLEADO**



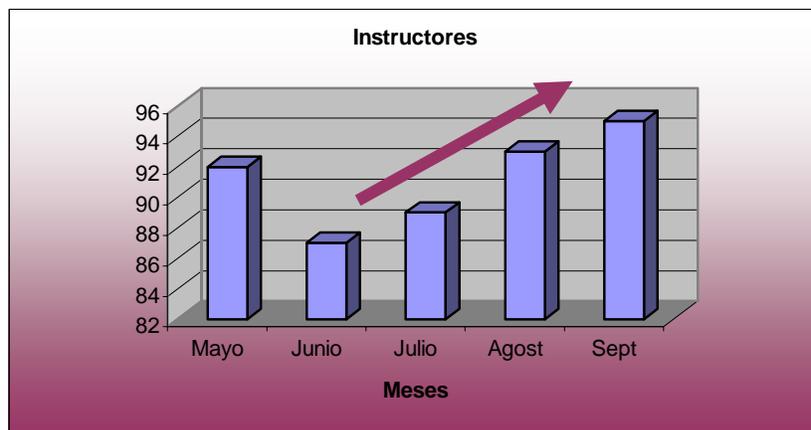
Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.  
El Eje Y representa la calificación obtenida por la variable.

En este punto se evaluaban aspectos de organización general del evento, suministro de materiales, limpieza y orden del espacio físico y refrigerios.

Con respecto a la Administración y coordinación inició con una calificación aceptable la cual descendió para junio, pero esta fue superada obteniendo mejores calificaciones para los últimos meses evaluados, al igual que la Planificación.

### Gráfico N°6

#### EVALUACION DE LOS INSTRUCTORES DEL PROGRAMA DE INCORPORACION EL NUEVO EMPLEADO



Fuente: Datos históricos del PINE, gráficos comparativos de 1999.  
El Eje Y representa la calificación obtenida por la variable.

A los instructores se le evaluaron aspectos como conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, facilidad de transmitir los conocimientos, capacidad didáctica, presentación personal.

En cuanto a Instructores obtuvo una excelente calificación en el primer, luego bajó pero se fue recuperando en los últimos meses y se obtuvo la mayor calificación en

el último mes, al igual que el gráfico anterior y el gráfico N°2. Es importante rescatar el hecho de que algunas charlas eran impartidas no por expertos en el tema o por personas que no tenían total relación con el proceso de inducción, lo que pudo causar una baja en dicha evaluación para los meses de junio y julio.

Como conclusión se puede decir, que los participantes estaban satisfechos con el curso y que la causa de que se dejara de realizar no fue insatisfacción por parte de los empleados.

## **4.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN QUE SE REALIZA ACTUALMENTE**

---

---

### **Oportunidades y amenazas del proceso de Inducción que se realiza actualmente**

#### **Oportunidades de mejorar el proceso, para beneficio del Banco:**

- Centralizar el proceso de Inducción, lo que quiere decir que la información que deben recibir los nuevos empleados sea igual para todos y que reciban el curso bajo las mismas condiciones, el mismo proceso, mismos instructores, un folleto (todo un sistema de información) y material estándar, con el mismo equipo y en las mismas instalaciones.
  
- De que los nuevos empleados amplíen su conocimiento acerca de :
  - ✓ La misión, visión y objetivos del Banco.
  - ✓ La historia del Banco.
  - ✓ Los valores de la institución.
  - ✓ Su Organización.
  - ✓ Los clientes y su importancia.
  - ✓ Los productos y Servicios que ofrece el Banco.
  - ✓ Los deberes y derechos de los empleados.
  - ✓ Los beneficios que trae ser empleados del Banco de Costa Rica.
  - ✓ Las políticas y reglamento de la empresa.
  
- Empleados motivados, comprometidos e identificados con la institución.

- Aumento del compañerismo al establecer relación con otros compañeros.

### **Amenazas de seguir con el proceso que se realiza actualmente**

- Sanción por parte de la SUGEF.
- El poco conocimiento del empleado de temas tan importantes, o por no saberlos puede ocasionar problemas, tanto para él como para la empresa. Estos temas son: la misión, visión y objetivos del Banco, la historia, valores, Organización, los clientes y su importancia, los productos y servicios que ofrece el Banco, los deberes y derechos de los empleados, los beneficios, las políticas y reglamento de la empresa, entre otros.
- Empleados poco motivados, poco comprometidos y poco identificados con la institución.
- Poco compañerismo entre los empleados que no pertenecen a la misma oficina.
- Errores por parte de los empleados.

### **Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a funcionarios con menos de dos años de laborar para el BCR**

El cuestionario que se elaboró nos permitirá analizar la percepción de los funcionarios con menos de dos años de laborar para el BCR sobre el proceso de inducción que recibieron.

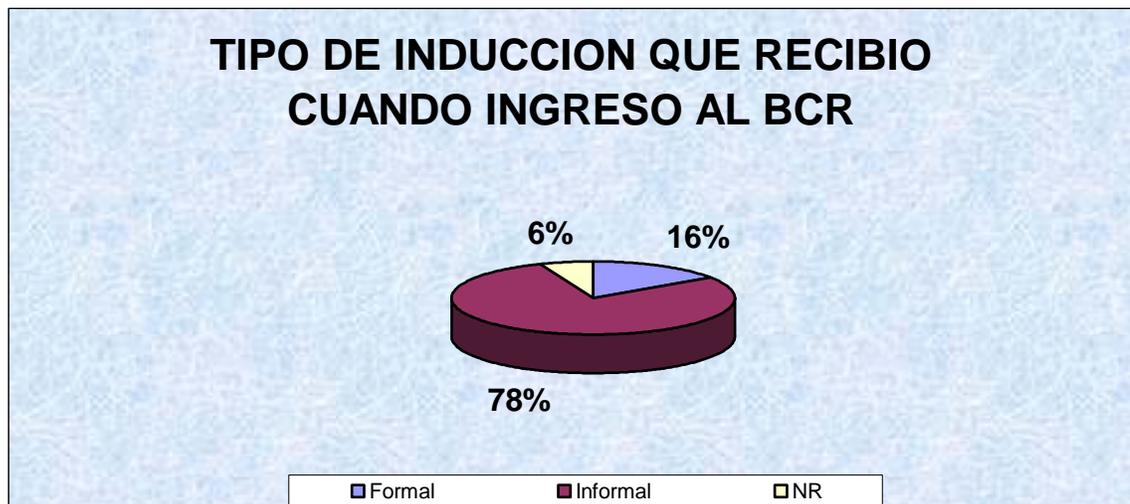
Se pudo determinar que en un 78% de los encuestados la inducción que recibieron fue informal, ya que actualmente no hay un proceso o programa preestablecido, y la persona que se encargue de realizar la inducción aplica la forma que considera más apropiada.

En el siguiente gráfico se puede observar los datos obtenidos sobre el tipo de inducción impartido por el BCR cuando el funcionario ingreso.

<b>CUADRO No. 2</b>		
<b>Tipo de inducción que recibió cuando ingreso al BCR</b>		
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativa</b>
Formal	5	16%
Informal	25	78%
NR	2	6%
<i>Total</i>	32	100%

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 1.**

**Gráfico No. 7**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta1.

A través de la encuesta aplicada se pudo determinar que en todas las oficinas del BCR no se aplica el mismo proceso de inducción, ya que en un 78% de los encuestados respondieron que consideran que el proceso de inducción NO es igual en todas las oficina, además de que la persona que se encarga de realizar esta función varían de una oficina a otra. De los encuestados se pudo determinar que en un 47% fueron los operativos quienes se encargaron de esta función, en un 31% el gerente local y en un 19% otro compañero.

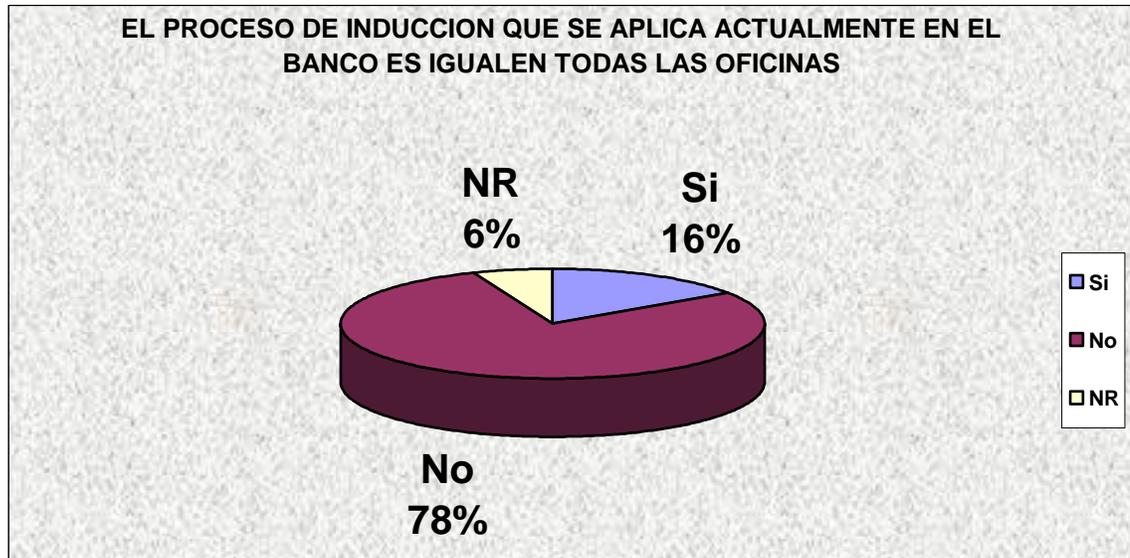
**CUADRO No. 3**

**El proceso de inducción que se aplica actualmente en el Banco es igual en todas las oficinas**

	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Si	5	16%
No	25	78%
NR	2	6%
<i>Total</i>	32	100%

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 7.**

**Gráfico No. 8**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 7.

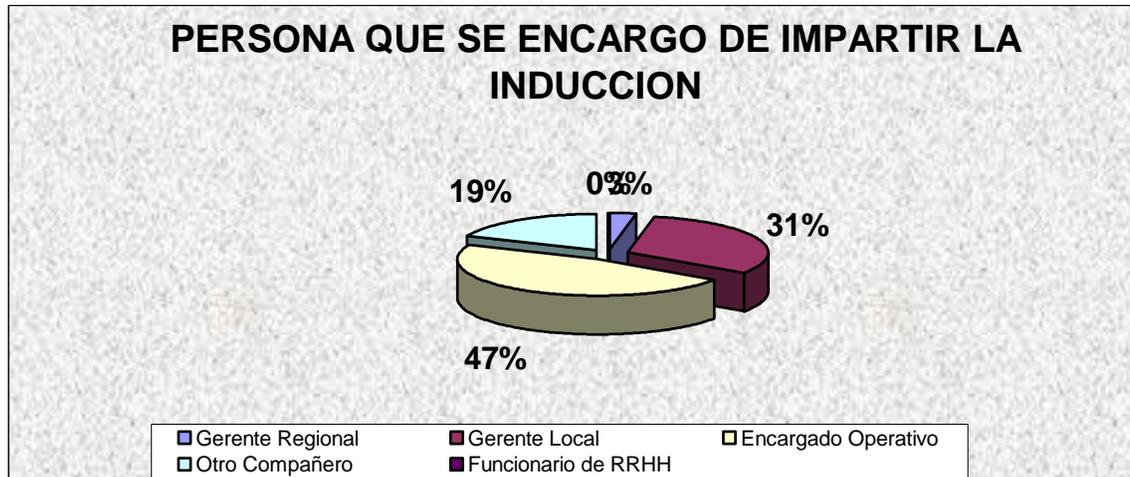
**CUADRO No. 4**

**Persona que se encargó de impartir la inducción**

	Absoluto	Relativa
Gerente Regional	1	3%
Gerente Local	10	31%
Encargado Operativo	15	47%
Otro Compañero	6	19%
Funcionario de RRHH	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 2.

**Gráfico No. 9**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 2.

Cabe recalcar que por las múltiples funciones y responsabilidades que cada uno de los puestos tienen por sí mismos, la persona que se encarga de la función de inducción no puede dedicar un porcentaje de tiempo muy alto a esta, lo que repercute en el funcionario de nuevo ingreso, a quien muchas veces se le anda de un lado a otro con diferentes funcionarios que le tratan de ubicar y familiarizar con la institución, pero que en algunos casos no es estandarizada la información que se le da.

Parte de los problemas que se pudieron determinar por medio del cuestionario es el hecho de la no existencia de un manual que desarrolle los temas que se trataron en la inducción. De los encuestados un 63% indicó que no se le facilitó un manual y un 31% indicó que sí, probablemente los que contestaron que sí corresponde a un esfuerzo realizado por la oficina y la persona que se encargó de la inducción de elaborar o concentrar información de importancia para el nuevo funcionario en un documento.

<b>CUADRO No. 5</b>		
<b>Recibió un manual que desarrollara todos los temas de la inducción</b>		
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Si	10	31%
No	20	63%
NR	2	6%
<i>Total</i>	32	100%

**Fuente:** Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 4.

**Gráfico No. 10**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005.Pregunta 4.

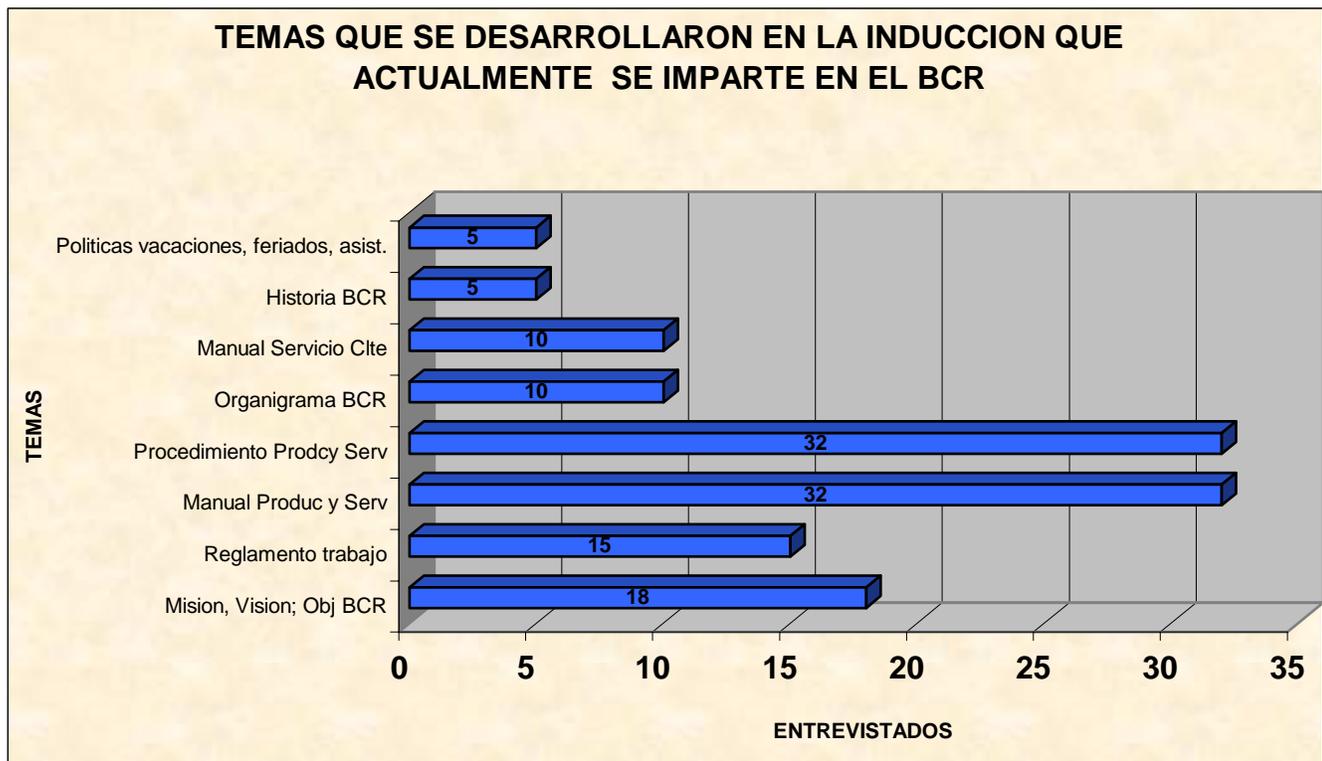
Otro de los aspectos que se evaluaron en el cuestionario fueron los temas o información que les facilitaron a los funcionario nuevos en el momento de la inducción, de lo cual se pudo determinar que el mayor enfoque que se le da en la mayoría de las oficinas, específicamente en un 100%, es al tema de Manual de productos y servicios y procedimientos de estos, otro de los temas que en un 56% de los encuestados coincidieron se trataron en la inducción fue la misión, visión, y objetivos del BCR, seguido del Reglamento de trabajo con un 46% y del organigrama y manual de servicio al cliente ambos con un 31%.

**CUADRO No. 6**  
**Temas que se desarrollaron en la inducción que actualmente se imparte en el BCR**

	<b>Absoluto</b>	<b>Relativa</b>
Mision, Vision; Obj BCR	18	56%
Reglamento trabajo	15	47%
Manual Produc y Serv	32	100%
Procedimiento Prodcy Serv	32	100%
Organigrama BCR	10	31%
Manual Servicio Clte	10	31%
Historia BCR	5	16%
Politicvas vacaciones, feriados, asist.	5	16%

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 3.**

**Grafico No. 11**



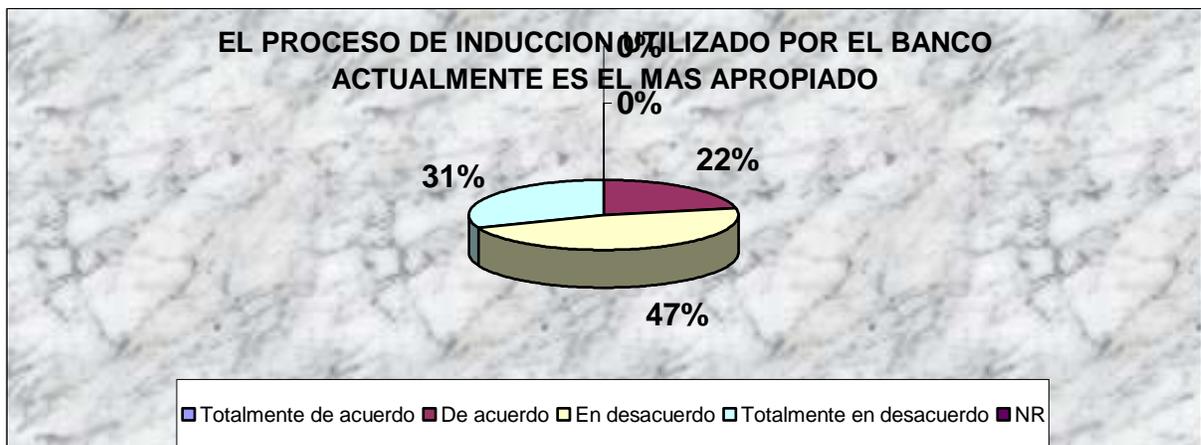
Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 3.

Por medio de la encuesta se pudo determinar el malestar existente por parte de los funcionarios con respecto al proceso de inducción actualmente utilizado por el BCR, ya que en un 47% están en desacuerdo, en un 31% totalmente en desacuerdo y un 22% de acuerdo.

<b>CUADRO No. 7</b>		
<b>El proceso de inducción utilizado por el BCR actualmente es el más apropiado</b>		
	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo</i>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	22%
En desacuerdo	15	47%
Totalmente en desacuerdo	10	31%
NR	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 5.**

**Grafico No.12**



**Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 5.**

Según los resultados del cuestionario en un porcentaje muy alto de los encuestados coinciden en que debería haber un área específica para la función de inducción, creen que debería centralizarse y estandarizarse para todas las oficinas.

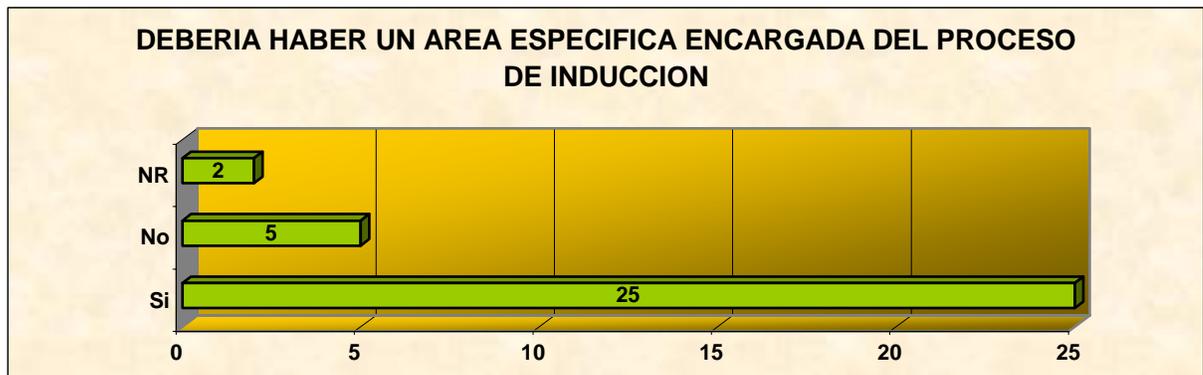
**CUADRO No. 8**

**Debería haber una área específica encargada de la inducción**

	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo</i>
Si	25	78%
No	5	16%
NR	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 6.**

**Gráfico No. 13**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 6.

El proceso de inducción es considerado por los encuestados en un 78% de importancia para el mejor aprovechamiento del recurso humano en la institución, ya que es un proceso fundamental para lograr que el nuevo empleado sienta como suyo el BCR, y como se dice se ponga la camiseta y se case totalmente con la

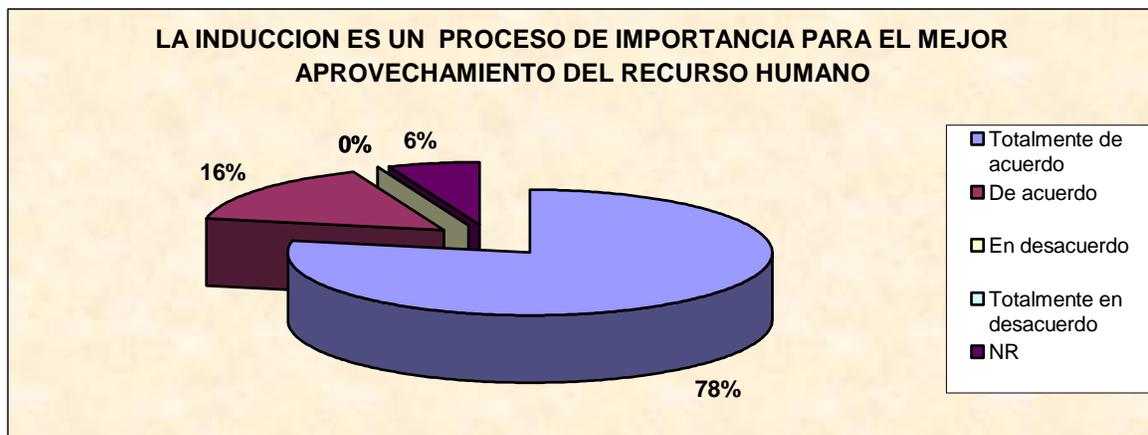
institución, además por medio de este proceso se recalca la importancia de el para la institución y su contribución para el logro de los objetivos.

**CUADRO No. 9**  
**La inducción es un proceso de importancia para el mejor aprovechamiento del Recurso Humano**

	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Totalmente de acuerdo	25	78%
De acuerdo	5	16%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
NR	2	6%
<i>Total</i>	32	100%

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 8.**

**Gráfico No. 14**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 8.

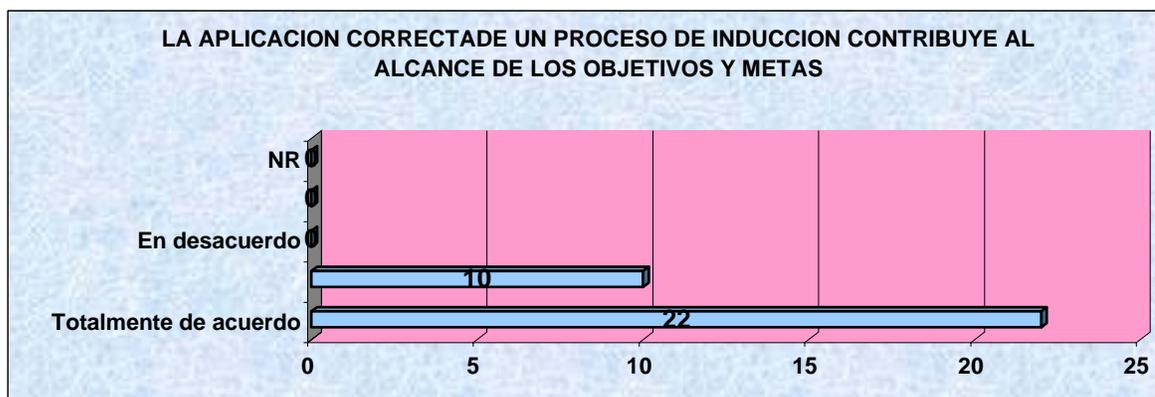
Con respecto al logro de los objetivos y metas del BCR por medio de la correcta aplicación de un proceso de inducción, en un 78% están totalmente de acuerdo y en un 22% de acuerdo. Esto porque consideran que si se logra un total involucramiento del nuevo empleado con la institución, este ara suyos los objetivos

y metas de la institución, además de que los funcionarios se sentirían muy motivados y darían un excelente servicio al cliente.

<b>CUADRO No.10</b>		
<b>La aplicación correcta de un proceso de inducción contribuye al alcance de los objetivos y metas</b>		
	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo</i>
Totalmente de acuerdo	22	69%
De acuerdo	10	31%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
NR	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 9.**

**Gráfico No. 15**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 9.

Para terminar el cuestionario se le consultó a los encuestados cuáles eran los beneficios para una empresa la aplicación de un programa y proceso de inducción apropiados, los cuales marcaron en el siguiente orden:

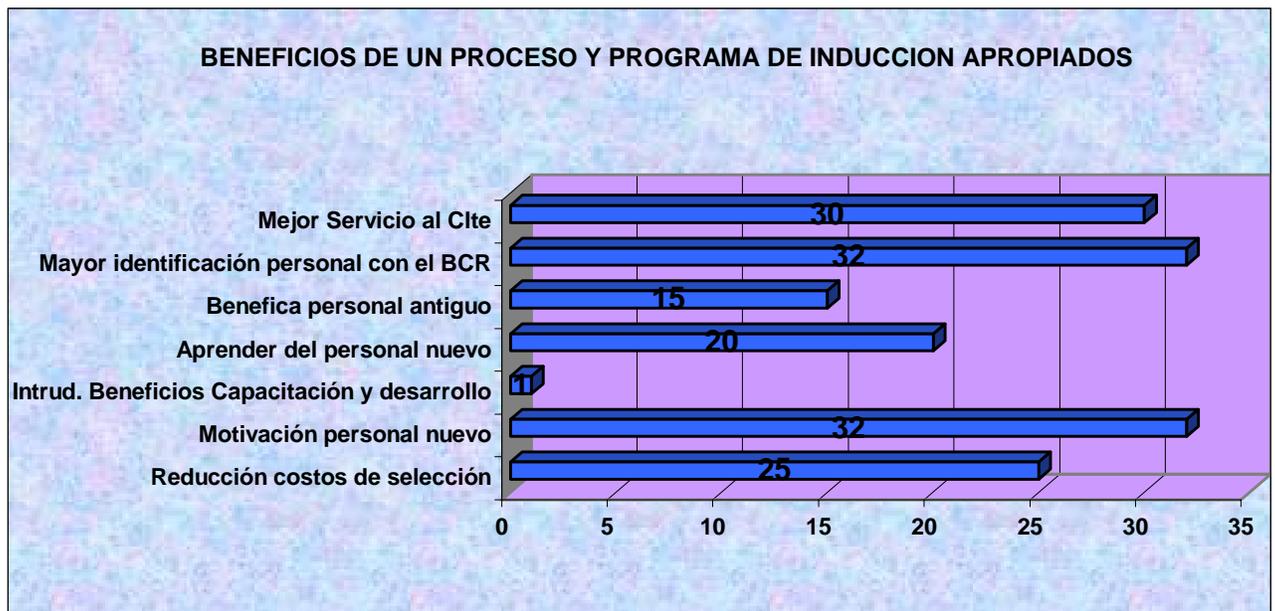
- Mayor identificación del personal y motivación del personal
- Mejor servicio al cliente
- Reducción de costos de selección
- Retroalimentación del BCR por medio personal nuevo.

**CUADRO No. 11**  
**Beneficios de la aplicación de un programa y proceso de inducción apropiados**

	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Reducción costos de selección	25	78%
Motivación personal nuevo	32	100%
Intrud. Beneficios Capacitación y desarrollo	1	3%
Aprender del personal nuevo	20	63%
Benefica personal antiguo	15	47%
Mayor identificación personal con el BCR	32	100%
Mejor Servicio al Clte	30	94%

Fuente: Datos obtenidos encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 10.

**Gráfico No. 16**



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta aplicada, Abril 2005. Pregunta 10.

El cuestionario aplicado me permitió conocer la percepción del personal reciente con respecto a la inducción que recibió, el cual consideran de manera general se debe mejorar, estandarizar, esto por medio de un programa de inducción.

### **4.3. ANALISIS DEL PROMEDIO DE NUEVOS INGRESOS DE PERSONAL EN LOS ULTIMOS AÑOS**

La demanda de nuevos empleados por mes para el año 2002 fue de nueve personas promedio, y la demanda para el año 2003 fue de dieciocho personas promedio por mes aproximadamente. Como podemos ver aumentó de un año a otro un 100% y en el 2004 aumentó un 100% también esto debido a que el Banco está abriendo nuevas oficinas en diferentes puntos estratégicos, lo cual quiere decir que se encuentra en crecimiento.

Con estos datos, podemos concluir que está aumentando la cantidad de empleados nuevos, los cuales no reciben un proceso de inducción adecuado, ello puede perjudicar el alcance de los objetivos de la Organización.

**Cuadro No. 12**

**Cantidad de Empleados que entran al Banco de Costa Rica por mes**

AÑOS			
	2002	2003	2004
<b>Enero</b>	15	3	13
<b>Febrero</b>	4	16	41
<b>Marzo</b>	8	18	30
<b>Abril</b>	13	7	31
<b>Mayo</b>	7	13	40
<b>Junio</b>	10	17	25
<b>Julio</b>	7	32	27
<b>Agosto</b>	10	6	31
<b>Septiembre</b>	11	15	40
<b>Octubre</b>	8	39	45
<b>Noviembre</b>	6	37	30
<b>Diciembre</b>	13	16	25
<b>Promedio</b>	9	18	32

Fuente: Base de datos, Gerencia de Selección y Valoración. Junio 2004

Se realiza este cálculo, para conocer la cantidad de personas a las cuales se les debe de impartir el curso de inducción por mes. Y además conocer la cantidad de nuevos empleados que no reciben la correcta inducción por mes.

## **4.4. PLANOS MENTAL, ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO**

---

---

Estado actual de los planos Mental, Administrativo y Tecnológico de la empresa referente al Proceso de Inducción.

### **Plano Mental**

Las dos Gerencias están conscientes de que es indispensable realizarlo y que se tiene que aplicar lo antes posible.

### **Plano Administrativo**

El proceso de inducción se tiene abandonado. La persona que se encargaba de organizarlo tiene otras funciones, las cuales se piensa son más importantes de resolver, por lo que se dejó de lado en el año 1999, con la justificación de que se debía actualizar.

Hoy día se están viendo las consecuencias de no realizar el proceso de inducción, pues hay empleados poco motivados y poco identificados con la institución, por lo que decisiones superiores decidieron volver a retomar este proceso dándole la responsabilidad a dos Gerencias, para que rediseñen e implementen el Proceso de Inducción.

### **Plano Tecnológico**

El Banco cuenta con el equipo necesario para impartir el curso, ya que tiene la Universidad Corporativa, la cual es la encargada de capacitar a los empleados del banco y cuenta con aulas aptas, cómodas y bien equipadas para impartir cualquier tipo de curso.

## **4.5. ENTREVISTAS REALIZADAS A ENCARGADOS DEL PROCESO DE INDUCCION DE OTRAS ENTIDADES**

---

---

**Entrevista Realizada a encargados del Proceso de Inducción de Intel, Banco Nacional de Costa Rica y Banco Popular.**

1. Datos que surgieron de la entrevista realizada al encargado del Proceso de Inducción de Intel (Johanna Araya)

Duración del curso: 3 días, de 12hrs por día (7:00 a.m. a 7:00 p.m.). Se planea extender a 4 días. Los días en que realizan el curso pueden ser de lunes a viernes o de jueves a sábado.

Forma de Realizar el curso:

- Bienvenida por parte del Gerente de la sede en Costa Rica y en el transcurso de los 3 días el Gerente representa durante 1 hora para que los participantes le hagan preguntas de las dudas que tengan, (motiva mucho a los empleados).
- Temas durante el curso: presentación de los valores, historia, fundadores de Intel, beneficios, subsidios, bonos, asociaciones, charlas por departamentos, con presentaciones y demás.
- Se pregunta cada vez que se analiza un tema, para ver si entienden y se toma tiempo para explicar de nuevo, si hace falta.

- La capacitación es en horario de trabajo, si no lo es, se les paga tiempo extra.
- Es un curso por mes, no importa si ya entraron a trabajar.
- Utilizan videos, como es el caso de uno de los fundadores dando la bienvenida.
- El tamaño de los grupos es de 20 personas. Para una mejor calidad del curso, menos distracciones.
- Se lucha por tener un ambiente agradable, las actividades son dinámicas, se pregunta periódicamente si se encuentran cansados, se saca tiempo para descansar (5min).
- Al final del curso hay una evaluación y se les pide que den sugerencias sobre el curso.

*2. Datos que surgieron de la entrevista realizada al encargado del Proceso de Inducción del Banco Nacional de Costa Rica (Lucia Mora)*

Duración del curso: 3 días, de 8hrs por día (8:00 a.m. a 5:00 p.m.). Se realizaba en cuatro días, pero ahora se hace en tres días, de jueves a sábado.

Forma de Realizar el curso:

- Bienvenida por parte del coordinador del curso y un video donde el Gerente también les da la bienvenida.
- Temas durante el curso: A qué se dedica la empresa, historia, misión, objetivos, valores, productos y servicios, organigrama, incentivos, asociaciones, servicios médicos, uniforme, vacaciones, días feriados, aguinaldo, horario de trabajo, servicio al cliente en temas como las necesidades, los tipos de clientes.
- La capacitación se realiza en horario compartido, es decir, el jueves y viernes, en horario de trabajo y el sábado no se paga como tiempo extra. El curso lo dividen en día y medio para Generalidades de la empresa y día y medio para lo relacionado con servicio al cliente.
- Realizan tres cursos por año a empleados que ya están fijos en la institución. Se realizan pocos porque hay poca rotación del personal.
- Utilizan videos, dinámicas, juegos.
- El tamaño de los grupos es de 20 personas, para una mejor calidad del curso, menos distracciones.
- Y al final del curso hay una evaluación de los expositores.

3. Datos que surgieron de la entrevista realizada al encargado del Proceso de Inducción del Banco Popular (Ligia Morales).

Duración del curso: 3 días, de 8hrs por día (8:00 a.m. a 5:00 p.m.). Los días en que puede realizar el curso, de lunes a miércoles o de miércoles a viernes.

Forma de Realizar el curso:

- Bienvenida por parte del coordinador del curso y un video donde el Gerente también les da la bienvenida.
- Temas durante el curso: A qué se dedica la empresa, historia, misión, objetivos, valores, productos y servicios, organigrama, incentivos, uniforme, vacaciones, horario de trabajo, servicio al cliente.
- La capacitación se realiza en horario laboral.
- Realizan cursos cada tres semanas o cada mes según lo requerido. El curso se imparte a todos los empleados ya sean fijos o por contrato.
- El tamaño de los grupos es de 15 a 20 personas, para una mejor calidad del curso, menos distracciones.
- Las dinámicas se realizan en la parte del curso de servicio al cliente.
- Al final del curso hay una evaluación.

### Conclusiones de las entrevistas

- En las tres empresas la duración del curso fue de tres días. Cabe rescatar que en el Banco Nacional, anteriormente se realizaba en cuatro días y que en Intel se pretende extender el tiempo a cuatro días.
- Todas las empresas cuentan con un folleto que le proporcionan a los participantes del curso, para que lo consulten cuando lo necesiten.
- En el Banco Popular y en Intel la capacitación se da en horario laboral. Esta última cuando no la imparte en horario laboral, le paga al empleado el día como tiempo extra. Esto lo motiva a que lleve y aproveche el curso con entusiasmo.
- El Banco Popular realiza el curso cada tres semanas o cada mes. Esto se debe a la alta rotación de personal que tiene esta institución; por el contrario el Banco Nacional tiene baja rotación de personal y realiza el curso apenas tres veces por año.
- En las tres empresas el tamaño de los grupos es pequeño de quince a veinte personas. Según el encargado del proceso de inducción de Intel es mejor para que de verdad aprenda.
- En los cursos de los Bancos, utilizan la mitad o un poco más del tiempo para dar las exposiciones de servicio al cliente.

## **4.6. REQUERIMIENTOS DEL BCR PARA UN NUEVO PROGRAMA DE INDUCCION**

---

---

### **Reunión con el Encargado del área donde se realiza el Proyecto**

Esta reunión fue realizada con el Encargado de Selección y Valoración y dos empleados que trabajan en esta área.

Lo que se realizó en esta reunión fue un formato de la información requerida por el Banco sobre lo que deben saber los nuevos empleados.

El formato de los temas que se necesitan que los nuevos empleados conozcan es el siguiente:

Módulos:

1. La empresa:
  - Historia.
  - Organización.
  - Clientes.
  - Productos y Servicios.
  - Oficinas (directorío telefónico).
  
2. Plan Estratégico:
  - Misión.
  - Visión.
  - Objetivos.
  
3. Cultura:

- Valores.
- Actitudes.
- Comportamientos (qué espera la empresa de mí).

4. Deberes:

- Presentación personal.
- Asistencia (horarios, vacaciones, etc).
- Uso del carné.
- Código de Conducta,
- Claves de acceso.
- Ley 8204.
- Control Interno.

5. Beneficios:

- Vacaciones (Mayor al que dice la ley).
- Capacitación.
- Afiliaciones (ASOBANCOSTA), Cooperativas (convenios), bonos, incentivos, servicios (Médicos, Centro de Información).

6. Entrenamiento en su puesto de trabajo:

- Descripción de la oficina (Ubicación, Funciones, Estructura)
- Explicación del perfil del puesto.
- Práctica Oficina, simulación.

7. Orientación práctica en la oficina (Encuesta de verificación), si no lo aprueban se despide.

## CAPITULO V

CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES

## **5.1. CONCLUSIONES GENERALES**

---

---

Como conclusión de la formulación del proyecto de inducción se puede destacar, que la empresa no tenía una filosofía de un proceso de inducción de calidad y no se realizaba de la mejor manera, aunque los participantes estaban satisfechos con éste. Además, el mismo se dejó de realizar por falta de tiempo del encargado, para actualizar la información de los módulos, ya que se encuentra en constante cambio.

Por otra parte, la demanda de nuevos empleados va en constante aumento, como se pudo ver anteriormente y la inducción que reciben estos empleados no es la que el Banco necesita que ellos conozcan y puede perjudicar el alcance de los objetivos de la Organización y ocasionar problemas, tanto para el empleado como para la empresa. Además esta inducción puede generar para el banco una sanción por parte de la SUGEF.

También el proceso de inducción actual genera empleados poco motivados, poco comprometidos y poco identificados con la institución. Además de falta de compañerismo entre los empleados, que no pertenecen a la misma oficina ya que no se establece relación con otros compañeros.

La empresa está consciente de que es una necesidad rediseñar el proceso de inducción e impartirlo lo antes posible, además ésta cuenta con el equipo necesario para impartir el curso, pues tiene una Gerencia dedicada a la capacitación de los empleados (Gerencia Universidad Corporativa) la cual también cuenta con aulas aptas, cómodas y bien equipadas para impartir cualquier tipo de curso.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

---

---

El Banco de Costa Rica debe implementar y centralizar lo antes posible el proceso de inducción ya que al no realizarlo, corre el riesgo de perder clientes, tener personal no capacitado y por supuesto cumple con lo especificado por la SUGEF.

El curso debe ser impartido por una persona, la cual debe coordinar todo lo referente al Proceso de Inducción.

Realizar los cursos con grupos menores a 25 personas, para que los participantes aprovechen al máximo el curso. Además realizar tres cursos cada dos meses, dada la cantidad de nuevo empleados durante los meses anteriores.

Realizar los cursos en el edificio Telebanco, ubicado en Barrio los Ángeles, ya que cuenta con el equipo necesario (video beam, computadora, sillas, mesas) para realizar el curso.

Utilizar el manual diseñado para el Banco durante este proyecto.

Actualizar el manual cada seis meses o cada vez que sea necesario. Debido al constante cambio que se encuentra sujeto el Banco.

Una vez implementado el programa de inducción propuesto realizar un FODA del mismo a los seis meses.

## CAPITULO VI

DISEÑO PROPUESTA

## **6.1. DISEÑO DEL NUEVO**

### **PROCESO Y PROGRAMA DE INDUCCION**

---

---

#### **OBJETIVO GENERAL DEL DISEÑO**

Diseñar un sistema integrado de inducción que proporcione a los nuevos empleados del BCR información general de la Organización y con esto lograr que los funcionarios realicen sus funciones de la mejor manera.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DISEÑO**

1. Definir las actividades y temas que se realizarán en el nuevo Proceso de Inducción.
2. Definir el espacio en la Organización, el perfil del Recurso Humano, las funciones, responsabilidades, equipos y espacio necesario para implantar el proceso de inducción.
3. Definir el tiempo para cada tema de los diferentes módulos, la cantidad de cursos por mes y la cantidad de personas que asistirán por curso.
4. Diseñar un sistema integrado de información referente al Banco de Costa Rica, para los propósitos del proceso de Inducción.

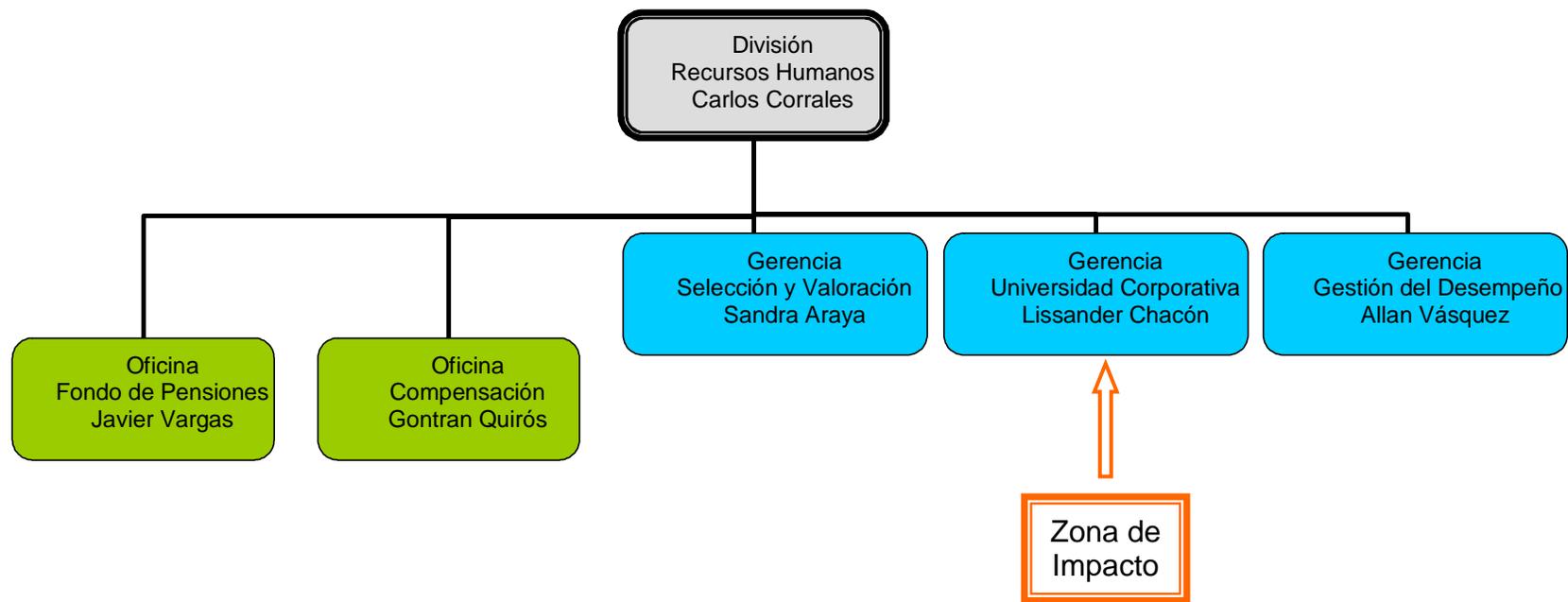
## **ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO**

Para el problema, (“¿Cuál es el proceso de Inducción ideal, que requiere el nuevo empleado, al ingresar al Banco de Costa Rica?”), se plantea según los resultados del diagnóstico, una estrategia para solucionar el problema en el diseño, donde se establece la modificación de las actividades del Proceso de Inducción que se realiza actualmente, estableciendo las actividades que se deben llevar a cabo antes durante y después del curso de Inducción. Se propone un sistema integrado de información, material, tiempo y espacio que centralice este proceso y capacite a la cantidad de empleados que ingresen a trabajar al Banco de Costa Rica.

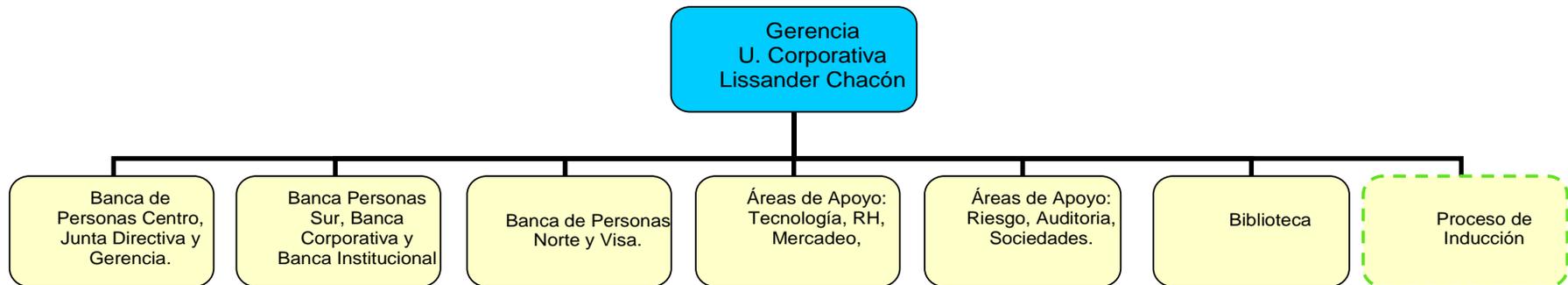
En el Anexo No.4 Diagrama No.3 se puede apreciar el proceso de inducción propuesto. Además como un anexo se incorpora en esta investigación el diseño de un manual integrado de información para utilizar como complemento de la estrategia propuesta.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ZONA DE IMPACTO DONDE SE IMPLANTARÁ EL PROYECTO PROPUESTO.**

El proyecto propone que el área la cual debe administrar el proceso de inducción sea la Gerencia de la Universidad Corporativa, ya que es esta la encargada de la capacitación de todos los empleados del Banco.



A continuación se muestra el lugar dentro de la Gerencia de la Universidad Corporativa, que deberá ocupar el Proceso de Inducción Propuesto.



## **ASPECTOS INDISPENSABLES PARA IMPLANTAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN.**

Para implantar el Proceso de Inducción y obtener excelentes resultados se debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Centralizar el curso de inducción para que todos los empleados tengan disponible la misma información, bajo las mismas condiciones.
- Contar con dos personas para la implementación del curso. Uno que coordine las actividades de capacitación y otro las actividades administrativas entre otros. El primero debe ser: una persona, profesional, proactiva, con conocimientos específicos del Banco, hombre o mujer, responsable, que tendrá a cargo impartir el curso, cumplir el horario establecido en el cronograma, preparar las exposiciones, dinámicas y actividades, abarcar todos los temas especificados en el manual. Esta persona debe tener tres años por lo menos de trabajar para el Banco. La segunda persona debe ser: profesional, proactiva , con conocimientos Generales del Banco, hombre o mujer, responsable que tendrá a cargo coordinar el curso, con esto se refiere a establecer fechas y horarios, realizar la lista de participantes y convocarlos, contratar la alimentación, preparar el material necesario y además actualizar el manual al menos cada seis meses, entre otros.
- Los grupos deben ser menores a 25 personas, para que los participantes aprovechen al máximo el curso.
- Dada la cantidad de nuevos empleados que se han contratado durante el presente año (datos mencionados en el diagnóstico) se propone realizar tres cursos cada dos meses.

- Los cursos se realizarán en el edificio Telebanco, ubicado en Barrio los Ángeles, 500 m sur de La Prensa Libre, San José. Se realizaran en las instalaciones pertenecientes a la Universidad Corporativa (auditorio o el aula #2), las cual tienen capacidad para 30 personas.
- El equipo necesario (video beam, computadora, sillas, mesas) para realizar el curso se encuentra en las aulas antes mencionadas.
- Realizar una revisión del manual cada seis meses. Para la actualización y mejora continua del Proceso de Inducción.

## **PROCESO PRODUCTIVO PROPUESTO**

Como primera propuesta está la modificación del Proceso de Inducción que actualmente se realiza, definiendo cada actividad que tendrá el nuevo Proceso de Inducción, así como los temas que se abarcarán en la ejecución del curso y su duración. Esto con el fin de proporcionar una guía para el encargado de realizar el Proceso de Inducción y así realice de la mejor manera.

### **DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESO DE INDUCCIÓN PROPUESTO.**

El proceso inicia con el ingreso del nuevo empleado, el cual ya ha pasado por el proceso de selección y valoración que tiene establecido el Banco. El ingreso se hace en grupos de cuatro o cinco personas.

El nuevo empleado es recibido por alguno de los integrantes de la Gerencia de Selección y Valoración, el cual le toma una foto, luego pasa a la oficina de Compensación para que le confeccionen y entreguen el carné. Pasa a una sala de juntas donde le indican en que oficina va a trabajar y que horario tendrá, después el empleado se traslada a su nueva área de trabajo, donde le explican las funciones que debe cumplir.

Este proceso se realiza solamente para empleados del área Metropolitana (Alajuela, San José, Cartago y Heredia). Los nuevos empleados de las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón lo recibe el Gerente u Oficial de Operaciones de la Sucursal a la que los nuevos empleados pertenecen. Él les debe indicar qué horario tendrán y qué funciones deben cumplir. Estos empleados tienen que mandar una foto para que les confeccionen su carné e introduzcan su foto en el programa.

Luego de las actividades anteriores, es donde inicia el proceso de inducción, el cual se propone esté a cargo de una persona perteneciente a la Universidad Corporativa.

Como primera actividad se debe levantar la lista de nuevos empleados durante el mes, la cual la debe proporcionar la Gerencia de Selección y Valoración, luego el encargado debe coordinar la fecha del curso, para así apartar el auditorio y equipos, convocar a los nuevos empleados, preparar el material (manual, títulos), contratar alimentación, confeccionar y firmar los títulos.

Después de haber finalizado las actividades anteriormente mencionadas se impartiría el curso, durante 3 días, los cuales se plantea sean los días jueves, viernes y sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con desayuno a las 9:45 a.m. durante 15 min., almuerzo a las 12:45 m.d. por 45 min.

*La actividad de Ejecución del Curso (14), se divide en diferentes actividades que se describen a continuación:*

**Primer día, día jueves:**

El día jueves por ser el primer día se inicia con la bienvenida a los participantes del curso a las 8:00am, con una duración de 15min., para luego realizar una dinámica que tendrá una duración de 20min, finalizada la dinámica se iniciará con las presentaciones de los módulos.

Módulo #1: El cual tiene el nombre “BCR como empresa”. Se expone una parte durante 105min, ya que es interrumpida por un desayuno (9:45<sup>a</sup>.m.) durante 15 min., después del desayuno se continúa con el módulo por 205 min., la cual se interrumpe de nuevo por el almuerzo (45 min.), luego del almuerzo se continúa por 30 min más.

Módulo #2: Inicia las 2:00 p.m. y habla sobre el “Plan Estratégico del Banco” para el presente año, este módulo tiene una duración de 45 min.

Módulo #3: luego de finalizado el módulo anterior se inicia la presentación del módulo #3 “Políticas Generales de BCR”, el cual es bastante extenso y está dividido en cuatro partes, la primera parte tiene una duración de 135 min. Finalizando el primer día del curso.

### **Segundo día, día viernes:**

El día viernes se inicia con la continuación de módulo número tres de las 8:00 a.m. 105 min., el cual es interrumpido por el desayuno (15 min.), luego del desayuno se continúa con el módulo durante 125 min., al ser interrumpida nuevamente por el almuerzo (45 min.), después de haber finalizado el almuerzo se realiza una dinámica durante 15 min., luego se finaliza el módulo con una presentación de 30 min.

Módulo #4: De 2:15 p.m. a 5:00 se presenta el módulo #4 que habla sobre “Seguridad”, esta presentación se realiza hasta las 5:00 p.m.

### **Tercer día, día sábado:**

El último día del curso (sábado), se expondrán los temas referentes a servicio al cliente.

Módulo #5: Este inicia a las 8:00 a.m. “Actitud de Servicio al Cliente”, el cual tiene una duración de 105 min. Interrumpido por el desayuno a las 9:45a.m, luego continúa el módulo durante 60 min más.

Módulo #6: Luego se expone el módulo #6 el cual tiene el nombre de “Habilidades de Servicio al cliente”, este empieza a las 11:00 a.m. y finaliza a las 2:00 pero se encuentra dividido por el almuerzo (45 min.) y una dinámica de 15 min.

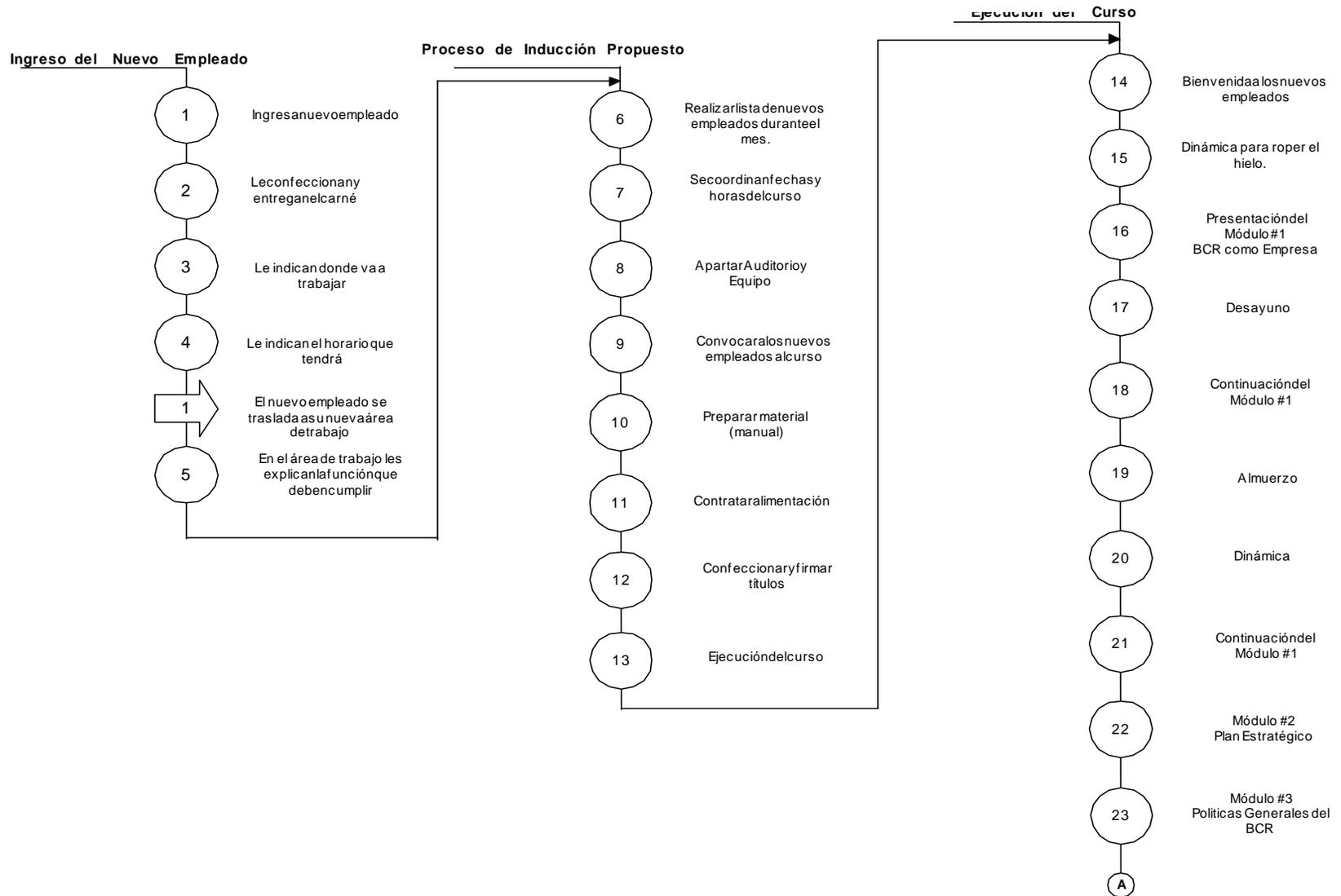
El módulo #7: “Servicio al cliente en las ventas”, tiene una duración de 60min.

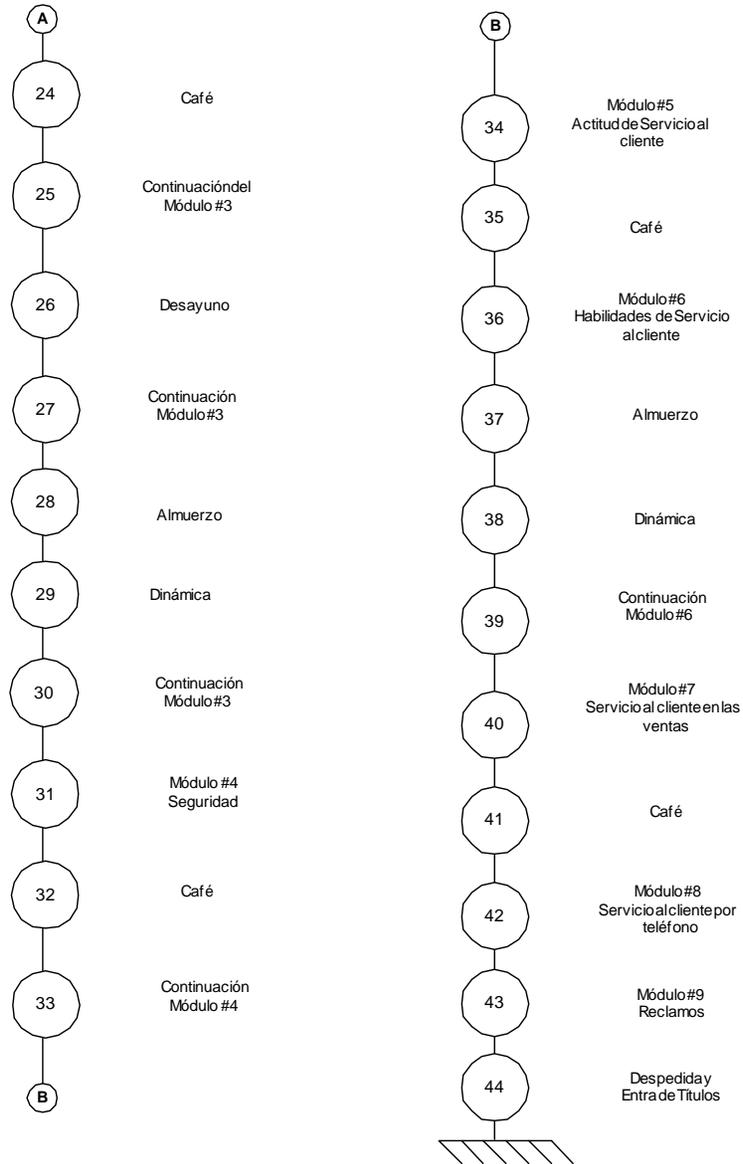
Módulo #8: Luego se inicia con el módulo #8 que trata sobre “Servicio al cliente por teléfono”, tiene una duración de 15 min.

Módulo #9: por último tema se presenta el módulo #9 que trata sobre “Reclamos”, durante 45 min.

Ya para finalizar el curso, se realiza la despedida a los participantes y se les entrega el certificado de participación (Título).

## DIAGRAMA DE PROCESO DE INDUCCIÓN PROPUESTO





## AGENDA DEL CURSO PROPUESTO

Como segunda propuesta está, un cronograma para la ejecución del curso.

El curso tendrá una duración de tres días, de jueves a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con un desayuno a las 9:45 a.m. y almuerzo a las 12:45 m.d. En el cronograma se especifica la hora en que se debe presentar cada módulo, sus temas y la duración que tendrá cada uno de ellos.

Para su diseño se tomó en cuenta lo que realizan otras empresas, el espacio, materiales y equipos que dispone el BCR.

El fin de esta propuesta es proporcionar una guía tanto para el expositor como para los participantes del curso y así realizar el curso en el tiempo establecido.

### AGENDA DEL CURSO DE INDUCCIÓN PARA EL DÍA JUEVES

		ACTIVIDADES	Hora
<b>DÍA JUEVES</b>	<b>MÓDULO #1 BCR COMO EMPRESA.</b>	BIENVENIDA	8:00 - 8:15
		DINÁMICA PARA ROMPER EL HIELO	8:15 - 8:40
		¿Qué es el Banco de Costa Rica?.	8:40 - 9:20
		1.1 La Empresa y su historia.	9:20 - 9:45
		Café	9:45 - 10:00
		1.1.1 Valores Institucionales.	10:00 - 10:20
		1.1.2 Productos y Servicios.	10:20 - 11:20
		1.1.3 Organigramas por departamentos:	11:30 - 12:15
		1.1.5 Entes que regulan y tienen relación con las funciones del Banco	12:15 - 12:45
		Almuerzo	12:45 - 1:30
		1.1.5 Ley 8204.	1:30 - 2:00
	<b>MÓDULO #2 PLAN ESTRATÉGICO.</b>	2.1 Nuestra Misión	2:00 - 2:10
		2.2 Nuestra Visión.	2:10 - 2:20
		2.3 Nuestra Estrategia.	2:20 - 2:30
		2.4 La filosofía del Banco de Costa Rica.	2:30 - 2:45
	<b>MÓDULO #3 POLÍTICAS GENERALES DEL BCR</b>	3.1.1 Incentivos.	2:45 - 3:15
		Convenios	3:15 - 3:45
		3.1.2 Servicios Médicos.	3:45 - 4:15
		3.1.4 Desarrollo profesional interno.	4:15 - 4:45
		3.1.5 Vacaciones.	4:45 - 5:00

**AJENDA DEL CURSO DE INDUCCIÓN PARA EL DÍA VIERNES**

<b>DÍA VIERNES</b>	<b>MÓDULO #3 POLÍTICAS GENERALES DEL BCR.</b>	3.1.6 Días Feriados.	<b>8:00 - 8:15</b>
		3.1.7 Jornada de Trabajo.	<b>8:15 - 8:30</b>
		Uniforme	<b>8:30 - 9:00</b>
		Presentación personal de los funcionarios del BCR	<b>9:00 - 9:30</b>
		3.2.2 Permisos.	<b>9:30 - 9:45</b>
		Café	<b>9:45 - 10:00</b>
		3.2.3 Asistencia.	<b>10:00 - 10:45</b>
		3.2.4 Incapacidades.	<b>10:45 - 11:15</b>
		3.2.5 Aguinaldos.	<b>11:15 - 11:30</b>
		3.2.6 Salario escolar	<b>11:30 - 11:40</b>
		3.2.7 Formas de pago.	<b>11:40 - 12:00</b>
		3.2.8 Ordenes patronales.	<b>12:00 - 12:10</b>
		3.2.9 Cobro de horas extra.	<b>12:10 - 12:20</b>
		3.3.1 Uso del carné.	<b>12:20 - 1:45</b>
		Almuerzo	<b>12:45 - 1:30</b>
		DINÁMICA	<b>1:30 - 1:45</b>
		3.3.2 Uso de teléfonos.	<b>1:45 - 2:00</b>
		3.3.3 Visitas de particulares dentro del Banco.	<b>2:00 - 2:15</b>
		<b>MÓDULO #4</b>	<b>MÓDULO #4 SEGURIDAD.</b>

**AJENDA DEL CURSO DE INDUCCIÓN PARA EL DÍA SÁBADO**

<b>DÍA SÁBADO</b>	<b>MÓDULO #5 ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	5.1 El significado de servicio al cliente para el BCR.	<b>8:00 - 8:30</b>
		5.2 La Importancia de nuestros clientes.	<b>8:30 - 9:00</b>
		5.3 Los diferentes tipos de clientes.	<b>9:00 - 9:30</b>
		5.4 Necesidades que requieren nuestros clientes.	<b>9:30 - 9:45</b>
		Café	<b>9:45 - 10:00</b>
		5.5 El valor monetario de un cliente satisfecho para el Banco .	<b>10:00 - 10:30</b>
		5.6 La empresa y tú se benefician al ofrecer un servicio de calidad.	<b>10:30 - 11:00</b>
	<b>MÓDULO #6 HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	6.1 Desarrollando una excelente impresión desde el primer contacto.	<b>11:00 - 11:20</b>
		6.1.1 Satisfacción desde el primer contacto.	<b>11:20 - 11:35</b>
		6.1.2 El saludo y la despedida correcta.	<b>11:35 - 11:50</b>
		6.1.3 Técnicas al escuchar.	<b>11:50 - 12:10</b>
		6.1.4 Formas de expresarnos con claridad.	<b>12:10 - 12:25</b>
		6.1.5 Actitud Proactiva.	<b>12:25 - 12:45</b>
		Almuerzo	<b>12:45 - 1:30</b>
		DINÁMICA	<b>1:30 - 1:15</b>
		6.1.6 Utilizando nuestro mejor tono y voz adecuada.	<b>1:15 - 1:30</b>
		6.1.7 Presentación Personal.	<b>1:30 - 1:45</b>
	6.1.8 Orden y limpieza del puesto de trabajo.	<b>1:45 - 2:00</b>	
	<b>MÓD. #7SERV. AL CLIENTE EN LAS VENTAS</b>	7.1 Adquiriendo un cliente.	<b>2:00 - 2:20</b>
		7.2 Necesidades de los clientes.	<b>2:20 - 2:40</b>
		7.3 Porqué, es tan importante conocer bien nuestra Institución y los productos y servición.	<b>2:40 - 3:00</b>
	<b>MÓD #8</b>	<b>MÓDULO # 8 SERVICIO AL CLIENTE POR TELÉFONO.</b>	
		8.1 La atención de un cliente por teléfono	<b>3:00 - 3:45</b>
	<b>MÓDULO #9 RECLAMOS.</b>	9.1 Quejas de los clientes.	<b>3:45 - 4:00</b>
		9.2 Técnicas para tratar las quejas y cambiarlas en oportunidades pa	<b>4:00 - 4:15</b>
		9.3 Cuando nos topamos con un cliente molesto, ¿qué hacer?	<b>4:15 - 4:30</b>
		Despedida y Entrega de Títulos	<b>4:30 - 5:00</b>

## **SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DEL BCR PROPUESTO**

Se propone también un sistema integrado de información (Manual de Inducción).

El sistema de información lleva como nombre “Manual de Inducción para el Nuevo Empleado del BCR”, consta de nueve módulos, los cuales se encuentran divididos en temas específicos del BCR que necesita conocer el nuevo empleado.

Para determinar los temas que se incluyeron en el manual, se tomaron como base los resultados obtenidos en el diagnóstico. A continuación se muestra la tabla de contenido del manual.

(Ver nexos n°6)

### **Módulo #1 BCR como empresa.**

#### **¿Qué es el Banco de Costa Rica?.**

*1.1 La Empresa y su historia.*

*1.1.1 Valores Institucionales.*

*1.1.2 Productos y Servicios.*

*1.1.3 Organigramas por departamentos:*

*1.1.4 Entes que regulan y tienen relación con las funciones del Banco.*

*1.1.5 Ley 8204.*

### **Módulo #2 Plan Estratégico.**

*2.1 Nuestra Misión*

*2.2 Nuestra Visión.*

*2.3 Nuestra Estrategia.*

*2.4 La filosofía del Banco de Costa Rica.*

### **Módulo #3 Políticas Generales del BCR**

*3.1 Beneficios*

*3.1.1 Incentivos.*

*3.1.2 Servicios Médicos.*

- 3.1.3** *Centro Vacacional.*
- 3.1.4** *Desarrollo profesional interno.*
- 3.1.5** *Vacaciones.*
- 3.1.6** *Días Feriados.*
- 3.1.7** *Jornada de Trabajo.*
- 3.2** *Políticas para los funcionarios del Banco.*
  - 3.2.1** *Forma de Vestir.*
  - 3.2.2** *Permisos.*
  - 3.2.3** *Asistencia.*
  - 3.2.4** *Incapacidades.*
  - 3.2.5** *Aguinaldos.*
  - 3.2.6** *Salario escolar*
  - 3.2.7** *Formas de pago.*
  - 3.2.8** *Ordenes patronales.*
  - 3.2.9** *Cobro de horas extra.*
- 3.3** *Responsabilidades de los funcionarios.*
  - 3.3.1** *Uso del carné.*
  - 3.3.2** *Uso de los teléfonos.*
  - 3.3.3** *Visitas de particulares dentro del Banco.*

## **Módulo #4 Seguridad**

### **Módulo #5 Actitud de Servicio al Cliente**

- 5.1** *El significado de servicio al cliente para el BCR.*
- 5.2** *La Importancia de nuestros clientes.*
- 5.3** *Los diferentes tipos de clientes.*
- 5.4** *Necesidades que requieren nuestros clientes.*
- 5.5** *El valor monetario de un cliente satisfecho*
- 5.6** *La empresa y tú se benefician al ofrecer un servicio de calidad.*

## **Módulo #6 Habilidades de Servicio al cliente**

*6.1 Desarrollando una excelente impresión desde el primer contacto.*

*6.1.1 Satisfacción desde el primer contacto.*

*6.1.2 El saludo y la despedida correcta.*

*6.1.3 Técnicas al escuchar.*

*6.1.4 Formas de expresarnos con claridad.*

*6.1.5 Utilizando nuestro mejor tono y voz adecuada.*

*6.1.6 Presentación Personal.*

*6.1.7 Orden y limpieza del puesto de trabajo.*

## **Módulo #7 Servicio al Cliente en las Ventas**

*7.1 Adquiriendo un cliente.*

*7.2 Necesidades de los clientes.*

## **Módulo # 8 Servicio al cliente por teléfono.**

*8.1 La atención de un cliente por teléfono.*

## **Módulo #9 Reclamos.**

*9.1 Quejas de los clientes.*

*9.2 Técnicas para tratar las quejas y cambiarlas en oportunidades para satisfacer al cliente.*

*9.3 Cuando nos topamos con un cliente molesto, ¿qué hacer?*

## **VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA**

### **Beneficios**

- Cumplimiento de las disposiciones impuestas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
- Proceso de Inducción Centralizado, lo que quiere decir que todos los nuevos empleados son capacitados de la misma forma, con los mismos recursos y condiciones.
- Empleados capacitados, motivados e identificados con la institución. Lo que ayuda al alcance de los objetivos Organizacionales.
- Prevención de pérdida de clientes, por errores que puedan cometer los nuevos empleados al estar mal capacitados.