

# **UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, que llevan a cabo las Sucursales Financieras de la C.C.S.S.

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura**

Prof. Tutor. Lic. Hernán Rojas Angulo, MBA

Gabriela M. Rosales Rosas  
Ced. 109450094

San José, Costa Rica  
Diciembre 2004

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Gabriela María Rosales Rosas, alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: Estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, que llevan a cabo las Sucursales Financieras de la C.C.S.S., 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 08 del mes de diciembre del año dos mil cuatro.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

**ULACIT**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

Tutor

Lector

Presidente del Tribunal

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se llevó a cabo en las sucursales financieras de la Caja, que realizan gestiones de cierre de negocios por mora en el pago de las cuotas.

Como objetivo principal, se definió evaluar los factores motivacionales, que permiten mantener y/o mejorar los resultados de este proceso. Para tales efectos, se definieron como variables: el Proceso de Cierre de Negocios, Clima Organizacional, y la Capacitación.

Los resultados obtenidos, son producto de la aplicación de cuestionario, entrevista y análisis documental. Entre las principales conclusiones, se determinó lo siguiente: el proceso de cierre de negocios, es extenso y tedioso, por lo que es preciso establecer mejoras en procura de la eficiencia y eficacia del proceso. Además, se establece que la población que lleva a cabo estas gestiones es relativamente nueva, y que no solo requiere de más capacitaciones en el proceso, sino que además de un mejor ambiente integral en su estación de trabajo.

Por otra parte, se determinó que la mayoría de los funcionarios ejecutores de gestiones de cierre de negocios, son encargados de cobro, por lo que, inherente a ese cargo tienen asignadas otras funciones, siendo la gestión de cierre de negocios, una “tarea más que se les ha encomendado realizar.” A raíz de ello, la población en estudio, solo invierte un 20% de su jornada laboral en el proceso.

Otro aspecto importante, es el hecho que para un mismo cargo, los funcionarios realizan tareas diferentes. Muchas de ellas, deben ser transferidas a otros niveles, ya sea porque son muy operativas, o porque conciernen a otras áreas como inspección, pensiones, ingresos, egresos, etc.

En ese sentido, se logró determinar lo siguiente: existe recargo de funciones y conflicto de roles. Además, la percepción que tienen los funcionarios, es que sus tareas, funciones y responsabilidades no son económicamente retribuidas de la forma en que debería ser.

Estas y otras conclusiones importantes, se exponen con mayor detalle en el capítulo 5. Asimismo, a fin de establecer la estrategia de motivación, la cual permita alcanzar el objetivo propuesto, en el mismo capítulo, se estableció un apartado de recomendaciones, en el que se definieron seis estrategias relacionadas con la estructura organizativa, perfil de puestos de trabajo, satisfacción laboral, reacondicionamiento físico y otros.

## **AGRADECIMIENTO**

A ti Padre, te debo todo lo que soy y todo lo que tengo, pero siempre te pido, que aumentes mi fe. Gracias, Señor, porque tras cuatro años, me permitiste que al fin, se materializara este trabajo. Padre, te alabo, bendigo y glorifico, en tus manos me pongo, porque, cuando sentía que iba a flaquear, recordé la frase, “Jesús en ti confío”, y para tu honra, heme aquí.

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi familia (eso te incluye a ti, goidito nindo), a quienes tanto amo. A ti, Zule, por que entre las carreras de fin de año, Dios te puso en mi camino, y he encontrado a una persona muy especial como una nueva amistad.

Por supuesto, agradezco a Susi, Sandra, Marce, Ale, Aguerre, Luis Ma, Don Rodolfo, a Lore y a Nelita por sus oraciones; en fin, a todos los que no menciono pero que están presentes.

En especial, deseo rescatar la colaboración de los compañeros de las Direcciones Regionales y de las Sucursales. Sin su ayuda no hubiera podido terminar. Gracias chicos, este trabajo es por ustedes y para ustedes.

Muchas Gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.2. SISTEMATIZACIÓN: SUBPROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	9
<b>CAPITULO II</b>	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	12
2.2. MOTIVACIÓN	14
2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.4. RESISTENCIA AL CAMBIO Y LA CAPACITACIÓN	27
<b>CAPITULO III</b>	<b>29</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>30</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2. MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	30
3.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	31
3.4. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	33
3.5. MUESTREO	33
3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.7. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS	35
3.8. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	35
<b>CAPITULO IV</b>	<b>37</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
4.1. DEL PROCESO DE CIERRE DE NEGOCIOS	38
4.2. DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN	47
4.3. DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA CAPACITACIÓN	50



<b>CAPITULO V</b>	<b>100</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
5.1. CONCLUSIONES	101
5.2. RECOMENDACIONES	108
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA</b>	<b>114</b>

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

### Lista de cuadros

Cuadro N° 1	39
Duración de las Etapas Reguladas en el Reglamento de Cierre de Negocios por Mora para la materialización del cierre	39
Cuadro N°2	41
Detalle de Subactividades de la Firmeza en Sede Administrativa	41
Cuadro N°3	41
Detalle de Subactividades de la Identificación de Casos	41
Cuadro N°4	42
Detalle de Subactividades de la Notificación de la Prevención Motivada	42
Cuadro N°5	43
Detalle de Subactividades de la Notificación Resolución Final de Cierre	43
Cuadro N°6	44
Detalle de Subactividades de la Ejecución Material del Cierre	44
Cuadro N°7	44
Detalle de Subactividades de la Reapertura de la Empresa	44
Cuadro N°8	45
Detalle de Subactividades de la Notificación Prórroga de Cierre	45
Cuadro N°9	46
Detalle de Subactividades de la Ejecución material del cierre por prórroga	46
Cuadro N°10	46
Detalle de Subactividades de la Reapertura de la empresa por prórroga	46
Cuadro N° 11	47
Análisis de la No Respuesta	47
Cuadro N° 12	48
Perfil de la población	48
Cuadro N° 13	49
Cargo que desempeñan	49
Cuadro N° 14	51
Puesto que ocupa según si conoce las funciones de su plaza	51
Cuadro N° 15	53
Razones por las que las funciones no son acordes al puesto	53
Cuadro N° 16	53
Puesto que ocupa según funciones acordes a la plaza	53
Cuadro N° 17	55
Conoce lo que las jefaturas esperan de usted según expectativas de los superiores	55
Cuadro N° 18	56
La retribución económica es acorde con las responsabilidades y aspiraciones	56
Cuadro N° 19	58
Razones por las cuales algunas obligaciones deben transferirse	58
Cuadro N° 20	60
Calificación de la relación interpersonal	60

Cuadro N° 21	62
Opciones para medir la visión y superación personal según supuesto	62
Cuadro N° 22	62
Razones por las cuales no está a gusto con el trabajo que realiza	62
Cuadro N° 23	63
Aspectos que más lo motivan	63
Cuadro N° 24	65
Aspectos que le gustaría mejorar en el proceso de cierre	65
Cuadro N° 25	66
Capacitación en Materia de Cierre de Negocios	66
Cuadro N° 26	68
Razones por las que la periodicidad de la capacitación no es suficiente	68
Cuadro N° 27	69
Programas requeridos para realizar su gestión	69
Cuadro N° 28	71
Razones por las que dice no contar con el recurso tecnológico necesario	71
Cuadro N°29	71
Acciones a tomar	71
Cuadro N° 30	72
Motivaciones para el personal encargado del proceso	72
Cuadro N° 31	73
Cargo que desempeña por Dirección Regional	73
Cuadro N° 32	77
Distribuciones por Dirección Regional	77
Cuadro N° 33	81
Calificación de la relación interpersonal	81
Cuadro N°34	81
Otras distribuciones por Dirección Regional	81
Cuadro N° 35	83
Aspectos que más lo motivan por Dirección Regional	83
Cuadro N°36	85
Programas que requieren para el cierre	85
Cuadro N° 37	86
Aspectos del cierre de negocios que le gustaría mejorar según Dirección Regional	86
Cuadro N° 38	87
Más distribuciones por Dirección Regional	87
Cuadro N° 39	89
Acciones que llevaría a cabo por Dirección Regional	89
Cuadro N°40	90
Motivaciones para el personal encargado por Dirección Regional	90

## Lista de gráficos

Gráfico N° 1	50
Tiempo de realizar actividades relacionadas con el cierre	50
Gráfico N° 2	52
Funciones acordes a la plaza que ocupa	52
Gráfico N° 3	54
Responsabilidades y tareas claras y concisas	54
Gráfico N° 4	54
Conoce lo que espera la administración o jefatura de usted	54
Gráfico N° 5	56
Existe un plan de trabajo	56
Gráfico N° 6	57
Algunas obligaciones deben transferirse a otros niveles	57
Gráfico N° 7	59
Porcentaje de dedicación al proceso de cierre	59
Gráfico N° 8	60
Calificación de la relación interpersonal	60
Gráfico N° 9	61
Labor reconocida por jefatura y compañeros	61
Gráfico N° 10	63
Se siente cómodo en el espacio físico donde labora	63
Gráfico N° 11	64
El trabajo es interesante	64
Gráfico N° 12	66
Aspectos que le gustaría mejorar en el proceso de cierre	66
Gráfico N° 13	67
Capacitación logró evacuar dudas	67
Gráfico N° 14	68
Periodicidad de la capacitación es suficiente	68
Gráfico N° 15	69
Cuenta con la capacitación necesaria	69
Gráfico N° 16	70
Recurso tecnológico necesario	70
Gráfico N° 17	74
Tiempo de realizar acciones realizadas al cierre por Dirección Regional	74
Gráfico N° 18	75
Distribución de los que conocen las funciones según puesto por Dirección Regional	75
Gráfico N° 19	76
Distribución de los que consideran que las funciones no son acordes con la plaza según puesto por Dirección Regional	76
Gráfico N° 20	80
Porcentaje de dedicación al proceso de cierre por Dirección Regional	80

## **Lista de apéndices y anexos**

### Lista de apéndices

Cuestionario

Entrevista

### Lista de anexos

Anexo 1. Tabla de Distribución de Sucursales por Región

Anexo 2. Descripción de Puestos de la Población en estudio

Anexo 3. Reglamento de Cierre de Negocios por Mora en el Pago de Cuotas Obrero  
Patronales

Anexo 4. Cuadro de años laborados para la Caja, según tiempo de laborar en el puesto y  
tiempo de realizar acciones sobre cierre de negocios

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio, corresponde a una investigación descriptiva y correlacional, el cual consiste en determinar los principales factores de motivación, que inciden en el personal de las sucursales financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S), que gestiona la recuperación de adeudos, mediante el proceso de cierre de negocios por mora en el pago de cuotas, el cual, para fines de este estudio se denominará en adelante “proceso”.

Mediante la justificación, en el primer capítulo, se expondrá la importancia y el impacto en la seguridad social del país de cómo mejorar la recuperación, mediante la ejecución de dicho proceso. Además, se planteará y formulará el problema. Posteriormente, en la sistematización, se establecerán los objetivos cuya aplicación conllevará al resultado final del estudio.

Asimismo, a fin de ubicar en el contexto general de la teoría administrativa el tema en cuestión, en el segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, se describirá algunos de los aspectos más importantes del Proceso Administrativo, los cuales tienen relación directa con los temas, objeto de este estudio, como son: la Dirección, Motivación, Capacitación y otros. Además, se expondrá las principales teorías de la Motivación. Lugo, se definirá algunos conceptos como cierre de negocios, Clima Organizacional, y algunos tópicos relacionados a este último, tales como: Satisfacción Laboral, Tecnología, Perfil de Puesto de Trabajo, Rol (sobrecarga, conflicto y ambigüedad del rol).

Complementariamente, se definirá los conceptos de resistencia al cambio y capacitación a pesar de que ésta, no debe entenderse como un factor motivador. Sin embargo, una deficiente capacitación o su carencia, cuando se designan nuevas funciones a un funcionario, repercute en su desempeño, lo cual, ante el desconocimiento, generaría desmotivación e insatisfacción.

Por otra parte, el tercer capítulo del estudio corresponde al marco metodológico. Se indica el tipo de investigación, alcances, limitaciones, variables, su definición conceptual y operacional, los indicadores, instrumentos de recolección de datos, sujetos y fuentes de información.

El cuarto capítulo, plasma el resultado obtenido de la aplicación de los instrumentos utilizados, dando origen al análisis e interpretación de resultados. Para tales fines, se contó con la asesoría y apoyo logístico de una estudiante, que cursa el último año para el grado de bachiller, de la carrera de Estadística en la Universidad de Costa Rica.

Seguidamente, se presentará el capítulo quinto, el cual contiene las conclusiones y recomendaciones respectivas, producto de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y análisis documental, tendiente a obtener los resultados en materia del proceso de cierre de negocios y sus etapas, nivel de satisfacción de los funcionarios, en relación con aspectos del clima organizacional tales como: sus labores, tecnología utilizada, perfil de puesto de trabajo y roles del personal, así como las necesidades de capacitación en materia del proceso de cierre de negocios y utilización de nuevas tecnologías.



## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Es bien sabido que las organizaciones de carácter público, estables, rígidas y en teoría bien consolidadas, deben velar por desempeñar un rol eficiente dentro de la sociedad. En varias oportunidades, se ha discutido sobre la apertura, modernización, venta y demás acciones, para que esa eficiencia sea notable en nuestro medio. Lo cierto, es que todo ello indica una cosa: las instituciones públicas deben mejorar su función, y una forma de lograrlo es a través de procesos de cambio, tales como: optimización de procesos, implantación de nuevas tecnologías, capacitación del recurso humano, sistemas adecuados de motivación y remuneración.

Así como en términos religiosos se indica, que la iglesia son todos los feligreses; el recurso humano que labora en una organización, al cumplir con su rol y función dentro de ésta, le da vida y la representa dentro de la sociedad, por lo que su actuar, definirá la cultura y el comportamiento organizacional y por ende, su papel y proyección hacia el entorno.

Los seres humanos se caracterizan por ser criaturas sumamente complejas, buscan satisfacer sus necesidades, desde las más simples hasta las más complicadas, tales como la estabilidad, logro de metas, el compañerismo, la seguridad, el disfrute de un ambiente adecuado de trabajo, de relaciones con sus compañeros, jefaturas y otros.

Sin embargo, al ser parte de una organización pública y por lo general de gran tamaño, cuyo objetivo primordial, es brindar algún tipo de bien o servicio a la sociedad de forma eficiente, en ocasiones deben enfrentarse a una situación generalmente indeseable: el cambio. Esto genera diversas reacciones en el comportamiento del individuo: rechazo, resistencia, desmotivación, ansiedad, inseguridad, estrés y otros. Todo ello, si no se maneja en forma óptima, repercute de forma negativa en la calidad y en el buen desempeño de funciones, y por ende, en la prestación de los servicios que la organización ofrece.

Esta situación de cambio, se dio en la Caja Costarricense de Seguro Social, con la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador (LPT o Ley 7983), la cual creó y estableció el marco para: universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza, regular y establecer el marco para supervisar el funcionamiento de los regímenes de pensiones complementarias, públicos y privados, así como los fondos de capitalización laboral. A su vez, estableció un sistema de control de la correcta administración de los recursos de los trabajadores, así como mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja, y mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones que constituyen el Sistema Nacional de Pensiones<sup>1</sup>.

De conformidad con lo antes expuesto, la Caja, para efectos de cumplir con lo establecido por esta nueva Ley y alcanzar su misión, visión y objetivos, relacionados al bienestar de la Seguridad Social en términos de salud, calidad de vida y régimen de pensiones, debe impulsar acciones tendientes a la recuperación de adeudos de sus cuotas y además, llevar a cabo todas las acciones administrativas y judiciales que logren combatir la morosidad de los aportes de la LPT, recursos que son administrados por las Operadoras de Pensiones y que pertenecen a todos los trabajadores asalariados del país.

Esta tarea, es una de las asignadas a la Gerencia de División Financiera y por ende a algunas de sus distintas unidades de trabajo tales como: Dirección de Cobros de Oficinas Centrales y las sucursales financieras de las diferentes Direcciones Regionales<sup>2</sup>.

Entre los mecanismos para combatir la evasión, subdeclaración, y disminuir los índices de morosidad en el sector patronal y trabajadores independientes, está el cierre de negocios por mora, por más de dos meses en el pago de las cuotas. (artículo 48 inciso b de la Ley N° 7983).

---

<sup>1</sup> Artículo 1° de la Ley de Protección al Trabajador.

<sup>2</sup> Ver Anexo 1, Cuadro de Distribución de Sucursales por Región

Este procedimiento, el cual desde una perspectiva inquieta, ejerce cierta presión en el Sector Patronal, también repercute en el recurso humano de la Institución, designado para ejercer las acciones cobratorias respectivas.

Desde la aprobación de esta reforma hasta la fecha, aproximadamente cuatro años atrás, se han creado nuevas dependencias, redefiniendo competencias y ámbitos de acción. Además se han creado nuevos puestos y procesos de trabajo, implantación de nuevas tecnologías, unidades de mando, ampliación de tareas en el trabajo para varios funcionarios, entre otros.

En ese sentido, la resistencia al cambio, la óptima prestación de servicios, su calidad, la confianza del usuario, las buenas relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo en general, se encuentran sumamente relacionados con la motivación del personal. Por ello, es imperioso la elaboración de una estrategia de motivación, que mantenga o mejore los resultados de la gestión de cierre de negocios, llevada a cabo en las sucursales del país.

Lo anterior, no solo porque refuerza el nivel de identificación y compromiso de los empleados con las ideologías de la institución, lo que afecta directamente el desempeño en su trabajo, y por ende hacia la sociedad, sino porque además, en sus manos yace la responsabilidad de que en un futuro, los trabajadores cuenten con una pensión complementaria y un ahorro adicional, los cuales ayudarán a gozar de un mejor retiro.

Los representantes de la Seguridad Social, participantes en el Foro de Discusión sobre el futuro del Régimen de I.V.M, a la luz de algunas de las conclusiones efectuadas en el diagnóstico de la situación actual del régimen de IVM, manifestaron que de cumplirse una serie de hipótesis asumidas en la evaluación de la situación actual del régimen, se presentaría un déficit de contribuciones en el año 2005, y un déficit de operación en el año 2017, por lo que las reservas se agotarían en el año 2023, y para el año 2040, con los aportes del 7.5% sobre los salarios, únicamente se podría sufragar el 41% de las

obligaciones. Es decir, para hacerle frente al pago de todos los beneficios, sería necesaria una contribución del 18.1% sobre los salarios; por lo que igualmente, comparten que es necesario, establecer mejoras en el control de la evasión y morosidad contributiva.

Es preciso recordar: el cierre de negocios es apenas una de las formas de presionar al sector patronal y trabajadores independientes, para que estén al día con el pago de las cuotas y aportes. Sin embargo, esta gestión resulta sumamente efectiva, por cuanto es una medida nueva y severa, con un gran impacto para la recuperación de adeudos.

En ese sentido, dado que, según información suministrada por la Dirección de Cobros, a diciembre 2003, aproximadamente un 65% de la morosidad de patronos activos en la Caja, fue distribuida entre las sucursales de las diferentes Direcciones Regionales del país, es preciso impulsar la gestión de cierre de negocios, así como ejecutar otras medidas de acción.

#### MOROSIDAD ACUMULADA DE PATRONOS ACTIVOS A DICIEMBRE 2003 POR REGIÓN

Dirección Regional	Monto	%	Patronos	%
Brunca	2.250.083.057,00	6,60	1.672	6,85
Central	8.202.127.506,00	24,06	6.830	28,00
Chorotega	1.798.397.541,00	5,28	2.652	10,87
Huetar Atlántico	4.525.485.015,00	13,28	1.329	5,45
Huetar Norte	2.755.759.698,00	8,08	3.425	14,04
Ofic. Centrales	14.555.939.246,00	42,70	8.487	34,79
<b>TOTAL</b>	<b>34.087.792.063,00</b>	<b>100,00</b>	<b>24.395</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Sistema Centralizado de Recaudación

No incluye morosidad de 1-30 días

Las cifras anteriores, a la postre podrían resultar para algunos poco significativas, sin embargo, corresponden a sumas que financian los regímenes de salud y de pensiones, soporte de nuestra seguridad social.

En síntesis, una eventual disminución en los índices de morosidad, mediante gestiones cobratorias, campañas publicitarias, o impulsando acciones más severas como el eventual cierre de negocio, contribuyen para que cada trabajador, según lo dispuesto en varios estatutos, disponga de un Fondo de Capitalización Laboral, el cual podrá utilizar para gozar en un futuro, de una mejor pensión, lo que se traduce en mejor condición y calidad de vida.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los aportes más importantes de la Ley de Protección al Trabajador (LPT), es la creación del Fondo de Capitalización Laboral (FCL) y del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC); a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fomentando el ahorro y fortaleciendo el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, así como otros regímenes sustitutos.

El fortalecimiento de estos regímenes implicó para la Caja, el llevar a cabo un cambio en su cultura y comportamiento organizacional, por lo que, congruentes con la misión de la institución, las unidades financieras de la Caja, encargadas de velar por la recuperación de adeudos, están obligadas a enfocar su trabajo, para lograr bajos índices de morosidad patronal en términos reales, así como el desarrollar un alto nivel resolutivo, e implementar eficientes mecanismos de control interno y evaluación de la gestión, mediante el desarrollo de procesos de cobro.

Años atrás, en Costa Rica, como una forma de evitar la evasión en el pago del impuesto sobre la venta, Tributación Directa, procedía a ejercer el cierre de negocios. Hoy día, la Ley de Protección al Trabajador, confirió esta medida a la Caja Costarricense del Seguro Social, específicamente a las unidades encargadas de la Inspección y de Cobros.

En consecuencia, se debe establecer programas de motivación para el personal, de tal forma que se optimicen las tareas concernientes al proceso de cierre de negocios. Esto es de suma importancia, toda vez que debe existir un esfuerzo consciente y retribuido por parte de los empleados, que contribuya al cumplimiento de uno de los principales propósitos de la seguridad social, como lo es velar por la sostenibilidad de los regímenes de salud y pensiones.

Por esta razón, es importante desarrollar una estrategia que logre motivar a los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social, ejecutoras de acciones concernientes al proceso de cierre de negocios por mora, de tal forma que se logre mejorar la recuperación de adeudos mediante esta gestión cobratoria.

### **1.3.1. Formulación del Problema**

¿Cómo elaborar una estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, que llevan a cabo las Sucursales Financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social?

### **1.3.2. Sistematización: Subproblemas de la Investigación**

#### **1.3.2.1. Subproblemas**

1. ¿Cuáles son las diferentes etapas del proceso de cierre de negocios en que participan los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados de las sucursales en relación con aspectos del clima organizacional tales como: sus labores, tecnología utilizada, perfil de puesto de trabajo y roles del personal?

3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja, en materia del proceso de cierre de negocios y utilización de las nuevas herramientas tecnológicas?

## **CAPITULO II**

### **TEORÍA**



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Proceso Administrativo**

A través del tiempo, varios pensadores desarrollaron ideas y teorías entorno a la administración. Así como autores clásicos y contemporáneos, han adoptado funciones administrativas cuya transformación e integración conforma lo que actualmente conocemos como el Proceso Administrativo, el cual según lo señalado por Idalberto Chiavenato, en el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, este está definido por la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control.

Así mismo, en pensadores cuyo enfoque administrativo es el comportamiento humano, visualizan las cuatro funciones antes descritas, incorporando como tercera función, la “Integración de personal”, función que se definirá más adelante.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, en el libro *Administración Una Perspectiva Global*, (2004, p. 122) se refieren a la planeación como:

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a acabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.”

Por otra parte, indican que la organización “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.” (2004, p. 31)

Seguidamente, señalan que la estructura es intencionada por cuanto “...debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.” (2004, p. 31)

Por otra parte, indican que “el propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.” (2004, p. 31)

En cuanto a la Dirección, esos autores señalan que “...las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área”. Esto, según se desprende de la lectura, por cuanto, es una función que considera aspectos concernientes a factores humanos, tales como: la motivación, (tema principal del presente estudio el cual se analizará con más detalle en el acápite 2.2), el liderazgo y la comunicación.

La Dirección, es definida por los autores como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (2004, p.494)

Sobre el control, Chiavento señala en el texto:

“La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos, con los resultados deseados. El control consiste, fundamentalmente, en el proceso que guía toda actividad, hacia un fin determinado.” (1995. p. 260)

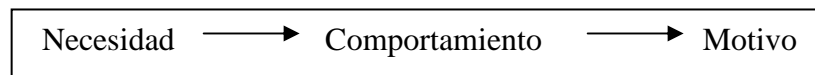
Por otra parte, Harold Koontz y Heinz Weihrich en el libro Administración Una Perspectiva Global, se refieren a la “Integración de personal” de la siguiente manera:

“**La integración de personal** implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.” (1998, p. 36).

## 2.2. Motivación

Dentro del proceso administrativo, tal y como se indicó en los párrafos precedentes, la función de Dirección es una de las más complejas del proceso. Lo anterior, por cuanto, se relaciona con el individuo y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, de tal forma que conlleve a que el administrador considere factores de motivación.

Marín/García, en “Sociología de las Organizaciones” (2002 p.346), ilustran el proceso motivacional de la siguiente manera:



La motivación, es uno de los aspectos más importantes dentro de la administración del personal, por cuanto a raíz de una necesidad, mediante un motivo, se puede lograr que el empleado se desarrolle adecuadamente y se sienta estimulado a desempeñar sus tareas de la mejor forma posible, lo que puede traducirse en un mejor rendimiento y posicionamiento de la organización dentro de la sociedad, por cuanto, conlleva a que la empresa alcance sus metas y objetivos.

Sin embargo, previo a entrar a profundizar en materia de motivación, es preciso diferenciar los conceptos motivadores y satisfactores. En el primer de los casos, el Dr. Arthur R. Pell, en su libro ¡Administre a su personal Fácil!, lo define como “...los factores

que estimulan a una persona para que aplique mayor energía, esfuerzo y entusiasmo al realizar su trabajo” (1996, p. 320), y en el segundo de los casos, indica que son los “factores que hacen que alguien se sienta a gusto en su trabajo, pues le permitirán desarrollar con comodidad sus tareas. Incluyen ambiente de trabajo, sueldo, y prestaciones. Sin embargo, una vez que los empleados han obtenido estos satisfactores darles más de lo mismo ya no los motiva.” (1996, p. 322)

A lo largo de la historia, se han desarrollado diferentes teorías de motivación, entre ellas, destacan las de necesidades, de la igualdad, del refuerzo, de las expectativas, del establecimiento de metas, etc. Todas ellas, de una u otra forma, dentro de su aplicación, buscan identificar o definir los factores que inciden en que los empleados, se sientan “motivados”. En ese sentido, a continuación se explican aspectos básicos de las principales teorías de motivación expuestas por Judith R. Gordon, en el libro “Comportamiento Organizacional, y que se indican en el siguiente cuadro:

<b>Teorías de las Necesidades</b>		
<p><i>Primeras Teorías</i></p> <p>Buscan satisfacer las necesidades de los empleados (requisitos básicos para vivir y trabajar en forma productiva).</p>	Maslow	<p>Abraham Maslow, en su teoría de la jerarquía de las necesidades, las ordena en una pirámide desde las de nivel más bajo y básicas (base de la pirámide) hasta las más altas, comenzando por las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y protección, las de pertenencia y amor, las de autoestima (valoración) y finalmente las de realización del personal. Según esta teoría, las necesidades inferiores insatisfechas, se convierten en preponderantes.</p>
	McGregor <sup>3</sup>	<p>Douglas McGregor, propuso dos posiciones distintas de los individuos, una negativa, Teoría X en la que asume que las necesidades de nivel bajo de la teoría de Maslow, dominan a los individuos y otra positiva, Teoría Y. Además, MacGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos, está basada en ciertas suposiciones de grupo, y que tiende a modelar su comportamiento, hacia los subordinados de acuerdo con esas suposiciones.</p> <p>La Teoría X señala una indisposición por parte de los trabajadores hacia el trabajo y evasión hacia las responsabilidades, por lo que era preciso ejercer un control sobre ellos en forma coercitiva.</p> <p>Teoría Y. Esta teoría expone elementos contrarios a la Teoría X, supone que las necesidades de nivel alto expuestas en la Teoría de Maslow, dominan los individuos. Por lo que McGregor propuso ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como métodos para maximizar la motivación del empleado.</p>

<sup>3</sup> Texto copiado y adaptado del libro Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, pág. 170

	Herzberg	La teoría Frederick Herzberg y sus colaboradores, busca la manera de elevar la satisfacción global laboral de los individuos. Para ello, dividieron el trabajo en dos tipos de elementos. Motivadores (características del contenido del puesto; responsabilidad, autoestima, autonomía y crecimiento que satisfacen las necesidades de orden superior y producen satisfacción laboral.); y factores de higiene, (características del contexto del trabajo, entre las que se encuentran las políticas de la compañía, las costumbres, los sueldos, salarios, las prestaciones y las condiciones laborales).
<i>Teorías Contemporáneas.</i>	Alderfer	Clayton Alderfer, desarrolló la teoría ERG (Existence needs, Relatedness needs y Growth needs), en otras palabras, necesidades existenciales, o de orden inferior, (incluyen necesidades fisiológicas y de seguridad), de relaciones (correspondientes a las relaciones de pertenencia y amor) y de crecimiento (necesidades de valoración y realización).  Esta teoría, al igual que la de Maslow, afirma que las necesidades insatisfechas motivan a las personas, y que además, la satisfacción de las necesidades de un orden superior, hacía que aumentara la importancia de éstas.
	McClelland	La teoría de la Tricotomía de Necesidades de David McClelland y sus colaboradores, se basa en que un individuo posee en cierta medida tres necesidades: la de logro, que refleja el afán de un individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría; la de afiliación, que describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad y la de poder, que refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros; pero que sólo una de ellas suele motivar a la persona en un momento dado.

### **Teoría de la Igualdad**

Esta teoría busca garantizar que en el trabajo haya equidad y justicia. Tiene su origen en la teoría de la psicología social llamada “Teoría de la Comparación Social”. Sugiere que las personas comparan su actuación laboral con la de un tercero, (el otro de la comparación) y que hacen juicios respecto a esa comparación, utilizando una ecuación.

Los individuos evalúan sus propios resultados, así como los de los otros de la comparación, en función de sus insumos que la persona percibe que contribuyen con la ejecución de una tarea, analizando la proporción existente entre los resultados y los insumos, comparándolos con la proporción que percibe de los resultados y los insumos de otra persona de la comparación.

Finalmente, esta teoría dice que la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe, en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo, y que los hechos no influyen en la motivación; sino que son las percepciones de la situación las que influyen.

### **Teoría del Refuerzo**

Se basa en la motivación de los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los no deseados mediante refuerzos positivos o bien negativos.

Los positivos, implican aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación.

Los programas de refuerzos tienen dos elementos, la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza, y la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos pueden administrarse con programas de intervalos o bien de porcentajes y pueden ser fijos o variables.

El refuerzo negativo se utiliza con el fin de detener un estímulo adverso. Se puede utilizar la supresión, en la que se elimina pasivamente un comportamiento indeseado, reteniendo el positivo, o bien el castigo, el cual impone un hecho negativo después del comportamiento no deseado.

<b>Teoría de las Expectativas</b>		
<p>Esta teoría integra elementos como la satisfacción de las necesidades, garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados y establecer metas específicas, desafiantes y aceptadas.</p>	<p>Vroom  <i>Fórmula:</i>  <math>M = E \times V \times I</math></p>	<p>La teoría de Víctor Vroom, indica que la motivación, estaba en función de la interacción de <b>las expectativas</b>, (es cuando un individuo percibe que su esfuerzo dará por resultado un desempeño. Si cualquiera de estas variables disminuye (esfuerzo o desempeño), la expectativa, disminuye), <b>de la valencia</b> (describe el valor que la persona adjudica a diversos resultados que se derivan del desempeño), y <b>del conducto o instrumentalidad</b> (percepción del individuo de que el desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos).</p> <p>Una fórmula más reciente, refleja el papel que tienen las necesidades insatisfechas, la igualdad, los refuerzos y el establecimiento de metas para la motivación:  <math>M = [E \rightarrow D] \times \sum [(D \rightarrow R)(V)]</math>            Donde:  <math>E \rightarrow D</math>, es análoga a la expectativa y se refiere a la percepción del trabajador de la probabilidad que el esfuerzo conduzca al desempeño. Establecer metas específicas, difíciles y aceptadas puede aumentar esta expectativa.  <math>D \rightarrow R</math>, se refiere a la percepción del empleado de que el desempeño produce ciertos resultados.            V describe a la valencia, o el valor de los resultados y está estrechamente vinculada con las necesidades de la persona.</p>
<p>Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.</p>	<p>Fórmula de la motivación intrínseca-extrínseca</p>	<p>Una teoría de las expectativas, incorporó los resultados intrínsecos y extrínsecos que implica realizar una tarea. En este modelo, la motivación disminuye cuando una persona no concede valor a los resultados intrínsecos o extrínsecos, o cuando la persona percibe que las expectativas intrínsecas o extrínsecas del desempeño a los resultados son pocas.</p>



<b>Teoría del Establecimiento de Metas</b>	
<p>Afirma que el proceso de establecer metas, se puede concentrar en el comportamiento y la motivación a las personas. Ésta aumenta cuando las personas reciben retroalimentación constante sobre su avance para alcanzar sus metas. Ésta a su vez, actúa como un esfuerzo que ayuda a mantener la motivación alta.</p>	<p>Las metas pueden ser establecidas por cualquier miembro de la organización. Describen un estado deseado a futuro. Una vez establecidas, pueden enfocarse en el comportamiento y motivar a las personas para que alcancen el estado final deseado. Pueden variar cuando menos en tres sentidos: 1. Grado de especificidad, 2. Grado de dificultad y 3. Grado de aceptación. La especificidad o claridad de las metas se refiere al grado en que su realización se puede observar o medir.</p> <p>La dificultad de las metas, se refiere al grado de dificultades que la persona o grupo encuentra para alcanzar la meta.</p> <p>La aceptación de la meta se refiere al hecho de que quienes deben alcanzar la meta la admitan como propia.</p>

De todas las teorías expuestas anteriormente, se denota el esfuerzo a través del tiempo, por comprender y buscar una forma de motivar a los empleados. Lo cierto, es que el ser humano es cambiante y sumamente complejo, y no existe una u otra teoría que logre aplicarse sin combinar o considerar aspectos de otras. Por ello, dentro de la Administración de Personal, es preciso que la palabra “motivación”, se defina dentro de un contexto amplio que considere que su aplicación en el ser humano, depende de variables propias del individuo, del entorno interno y externo del trabajo, de la sociedad, de su familia e inclusive de la Cultura del país, lo cual busca, estimular al empleado para que en su trabajo, dé más de sí, logrando el beneficio y satisfacción de las partes.

Este término, es definido por Kreitner/Kinicki, (1997) en el libro Comportamiento de las Organizaciones, como:

“La motivación se define como aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Los directivos han de comprender estos procesos psicológicos si quieren guiar con éxito a los empleados hacia la realización de objetivos organizativos”. p. 175.

Tal y como lo señalan Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, en el libro “Administración en las Organizaciones” (1988, p.298), la motivación no es un concepto sencillo, dado que implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. A lo anterior, debe sumarse la cultura tanto organizacional como social, entre otros temas relacionados al entorno de la organización como tal y su papel dentro de la sociedad.

Por ello, tal y como lo indican Harold Koontz y Heinz Weihrich, en el libro “Administración, una perspectiva global”, los administradores han utilizado diversas técnicas motivacionales tales como: el dinero, recompensas, participación, calidad de vida laboral, enriquecimiento de puestos, (2004, p. 513-517), que poseen sus respectivas limitaciones.

### **2.3. Clima Organizacional**

Sobre el clima organizacional, infieren factores tecnológicos, estructurales, y otra serie de aspectos relacionados con el ambiente interno y externo de una organización; por lo que, entre mejor perciban los funcionarios el clima organizacional, mejor será su desempeño y satisfacción. Esto por cuanto, el personal requiere encontrar desafíos en su puesto de trabajo, sentirse satisfecho, a gusto con las relaciones interpersonales, conocer los objetivos de la empresa, su misión, visión, identificarse con éstas, y por supuesto sentir que la administración vela por sus necesidades y se preocupa por sus problemas.

Araya Arias R. y Arce Cubero R. (2002) en la Tesis “Diagnóstico del Clima Organizacional y el Desempeño del Recurso Humano en la Cooperativa Coopejorco R.L”, San José: ULACIT, se refieren al Clima Organizacional en los siguientes términos:

“...el conjunto de factores de motivación, condiciones laborales, objetivos, comunicación, condiciones salariales reclutamiento, selección y capacitación, entre otros que hacen diferente a cada organización.

Es como el alma de cada organización, son todos los factores que se entremezclan en forma singular, y que hacen que uno pueda percibir el ambiente en el cual los miembros de la organización se desenvuelven y que determina su forma de ser y actuar dentro de las empresas.”

De esta forma, se puede concluir que el clima organizacional, consiste en la percepción o imagen que cada funcionario tenga de varios aspectos de la Organización (satisfacción laboral, perfil del puesto, roles, liderazgo, comunicación, tecnología, higiene, cultura, entre otros), los cuales repercuten en el desempeño diario.

Por esta razón, se llevará a cabo un análisis del clima organizacional relacionado a temas como satisfacción laboral, tecnología, perfil de puesto de trabajo y roles del personal. Temas que se definen a continuación.

#### 2.4.1. Satisfacción Laboral:

Dentro de la percepción del clima organizacional, la satisfacción laboral se encuentra estrechamente ligada al desempeño del trabajador y su comportamiento; así como a la percepción de lo que reciben en compensación de su trabajo y lo que consideran que la organización debería retribuirles por tales funciones.

Esta variable incide además en aspectos como ausentismo, rotación de personal, bajo rendimiento, quejas, entre otros.

A su vez, Stephen P. Robbins, en el libro “Comportamiento Organizacional”(1999. p. 142), define a la satisfacción en el trabajo como:

“El término *satisfacción en el trabajo* se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. Cuando la gente habla de las actitudes del empleado a menudo a lo que se refiere es a la satisfacción en el trabajo”.

Esta actitud general, muchas veces puede verse opacada con la implementación de nuevas tecnologías en el trabajo, por cuanto implica que se llevarán cambios dentro de la organización.

#### 2.4.2. Tecnología:

Así como la era industrial se abrió paso, la ciencia y tecnología han ido ganando terreno en las empresas, efectuando trabajos que solía realizar el hombre.

Si bien es cierto, en muchos casos la tecnología incrementa la productividad y facilita las labores que se llevan a cabo, ésta viene a sustituir y a competir con el recurso humano. Implica un cambio en la organización, en las relaciones laborales e interpersonales, y en los mecanismos de comunicación, entre otros. Por lo que, la tecnología, repercute en la cultura y comportamiento organizacional.

Tal y como lo menciona Gary Dessler en el libro “Administración de Personal”, (1996, 13):

“Las aptitudes necesarias para operar esta nueva tecnología obviamente tendrán grandes efectos en todos los niveles del funcionamiento organizacional. Las funciones de oficina y las arduas labores de fábrica disminuirán y aumentarán las funciones técnicas, gerenciales y profesionales. Es así que la naturaleza del trabajo cambiará y con ella la naturaleza de la fuerza de trabajo con la cual la ARH debe salir adelante. Las estructuras de los puestos y de las organizaciones tendrán que ser rediseñadas, nuevos planes de incentivos y compensación instituidos, las descripciones de los puestos deben ser asentadas y otros programas de selección, evaluación y capacitación a nuevos empleados deberán ser implantados. Estas tendencias también influirán en la administración de personal.”

Por otra parte, Judith R. Gordon, en “Comportamiento Organizacional”(1997, 623) la define como “...el proceso que convierte las materias primas en un producto o servicio.”

La implantación de nuevos sistemas informáticos, maquinaria, y otros, conlleva a que la administración defina estrategias que minimicen la resistencia al cambio, más aún, si ese cambio incluye la modificación o eliminación de perfiles de puestos de trabajo.

### 2.4.3. Perfil de Puesto de Trabajo:

El perfil de puesto, viene siendo el conjunto de tareas, responsabilidades, características, requisitos legales, ámbito de acción y competencia, entre otros, establecidos dentro de la organización para cada puesto. Ese conjunto de habilidades requeridas para el desempeño, según información obtenida de la página en Internet, <http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vee01f01.htm>, (20/02/2004), lo definen como la descripción del trabajo y las cualidades que hacen posible, que una persona encaje en un equipo de trabajo. Además, se indica que la descripción del puesto debe hacerse internamente y considerando no solo las leyes laborales y de empleo del país, sino también los derechos humanos y la orientación democrática.

Al respecto, el Dr. Arthur R. Pell, en su libro ¡Administre a su personal Fácil!, define al Análisis de Puesto como:

“Proceso de determinar los deberes, las funciones y las responsabilidades que conlleva un puesto (descripción de puesto) y los requisitos para el desempeño satisfactorio del mismo (especificaciones para el puesto)”.

Además, se refiere a la descripción de puesto como: “la lista de deberes, responsabilidades y resultados que se esperan de un puesto.”

Finalmente, indica: “los requisitos que se piden a un solicitante para que desempeñe bien un trabajo”, corresponde a la especificación del puesto.

Barquero Corrales, en el libro “Administración de Recursos Humanos”, primera parte, (1996, p.69), indica que el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil define puesto como:

*“UN PUESTO, OCUPADO O VACANTE, ESTARA FORMADO POR EL CONJUNTO DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES PERMANENTES QUE REQUIEREN LA ATENCIÓN DE UNA PERSONA DURANTE LA TOTALIDAD O UNA PARTE DE LA JORNADA DE TRABAJO.”*

Si bien es cierto, el perfil del puesto de trabajo, define formalmente el ámbito de competencia del empleado dentro de la organización, en muchas ocasiones, los otros miembros de la institución, esperan que el individuo desempeñe un rol específico.

#### 2.4.4. Rol:

Dentro de la sociedad, y en una organización, un individuo desempeña varios roles, tales como: jefe, padre de familia, deportista, compañero de trabajo, y otros.

El rol, de conformidad con lo expuesto en el libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, de Keith Davis y John W. Newstrom, (2003, p. 99), se define como:

“Un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. El rol refleja la posición del sujeto en el sistema social, con sus correspondientes derechos y obligaciones, poder y responsabilidad. A fin de interactuar, las personas necesitan alguna forma de prever el comportamiento de los demás. Los roles cumplen esta función en el sistema social.”

En ocasiones, la persona que ejerce el rol, puede percibir en forma inexacta, el conjunto de acciones que se esperan de ella; lo que puede traducirse en sobrecarga del rol, conflicto o ambigüedad del rol, que Kreitner/Kinicki, en “Comportamiento de las Organizaciones” (1997, p. 262), define como:

**Sobrecarga del Rol:** se genera cuando las expectativas de los demás superan la capacidad del individuo de ejercer lo que se espera de él.

**Conflicto del Rol:** ocurre cuando las expectativas de los demás no son claras, son conflictivas o inconsistentes.

**Ambigüedad del Rol:** por la eventual falta de comunicación, el individuo desconoce las expectativas de los demás.

Esta percepción inexacta en los roles que ejercen los funcionarios, repercute directamente en su motivación, sin embargo, en un gran porcentaje puede enmendarse si se brinda al trabajador la capacitación que requiera para llevar a cabo sus funciones.

#### **2.4. Resistencia al Cambio y la Capacitación**

Tal y como se indica en la página de Internet, <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art140104/change.htm>, del 19/07/04, “El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y muchos menos, facilitado”.

En ese sentido, según se define en <http://www.teclaredo.edu.mx/old/unidad6/resisten.htm>, la resistencia al cambio se origina por la dificultad para aceptar y aplicar factores ambientales, lo que eventualmente puede originar desgaste emocional, afectando la personalidad del individuo.

Una forma en que se puede aminorar esta reacción, es a través de la incorporación de conocimientos, hábitos y habilidades, lo cual puede lograrse mediante la capacitación.



Al respecto, la capacitación forma parte de la función administrativa, la cual corresponde a la integración del recurso humano, es una variable cuya carencia, repercute en el desempeño del funcionario, por lo que no podría llevar a cabo en forma óptima sus funciones, lo que generaría desmotivación e insatisfacción.

La capacitación, es un proceso mediante el cual, se busca dotar de conocimientos, herramientas, procedimientos, al personal de una organización, a fin de mejorar e incrementar el rendimiento y desempeño de éstos, en apego a los objetivos de la empresa.

Werther/Davis, en “Administración de Personal y Recursos Humanos” (1997, p. 209), indican que la capacitación, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, y que sus beneficios pueden prolongarse durante la vida laboral de la persona, por lo que le auxilia en su desarrollo para cumplir futuras responsabilidades.

Koontz/Weihrich en el libro “Administración, una perspectiva global”, indican: la “capacitación administrativa, atañe a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es ante todo una actividad de corto plazo para que la gente haga mejor su trabajo.”

Es claro que este proceso, aplicable en el corto plazo, provee al individuo de conocimientos, aptitudes y habilidades, los cuales mejorarán su desarrollo integral y por ende elevarían la efectividad de su trabajo. Sin embargo, según lo indicado por Humberto Quezada M., en el documento denominado “Diagnóstico de necesidades de capacitación”, página en Internet [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico\\_capacitacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico_capacitacion.htm), del 20/02/2004, dada la competitividad, los cambios tecnológicos, y el enfoque orientado al cliente, el concepto de capacitación se ha ampliado. En ese sentido, indica que el personal no solo debe tener los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo, sino que debe ser capaz de resolver problemas, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación, es de tipo Descriptiva. Lo anterior, por cuanto busca evaluar los factores motivacionales que inciden en una población definida, a la hora de llevar a cabo un proceso, situación que se logra mediante el estudio de diversas condiciones o variables que afectan o influyen de una u otra forma en el comportamiento del funcionario a la hora de realizar las tareas encomendadas, y por ende en el resultado obtenido enfocado a la recuperación de cuotas de las Seguridad Social y aportes de la ley 7983. En ese sentido, se pretende realizar un análisis y descripción del procedimiento señalado, y de las variables definidas, a fin de determinar su influencia en el problema investigado.

#### 3.2. Matriz Básica de Diseño de Investigación

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	
		GENERALES	ESPECÍFICOS
Estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, que llevan a cabo las Sucursales Financieras de la C.C.S.S.	¿Cómo elaborar una estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora que llevan a cabo las Sucursales Financieras de la C.C.S.S?	Evaluar los factores motivacionales que permiten mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, que efectúa el personal de las sucursales financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las etapas del proceso de cierre de negocios en las que participan los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social.</li> <li>2. Determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios, en relación con aspectos del clima organizacional tales como sus labores, tecnología utilizada, perfil de puesto de trabajo y roles del personal.</li> <li>3. Identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja, en materia del proceso de cierre de negocios y utilización de las nuevas herramientas tecnológicas.</li> </ol>

### 3.3. Matriz de Operacionalización de Variables

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos de Recolección</b>
Proceso de Cierre de Negocios	Procedimiento administrativo establecido en el artículo 48 inciso b) de la Ley Constitutiva de la Caja, que le faculta a cerrar establecimientos, locales o centros donde se realiza la actividad, cuando exista mora por más de dos meses en el pago de las cuotas correspondientes, siempre y cuando no medie ningún proceso de arreglo de pago o declaratorio de derechos entre el patrono o trabajador independiente y la Caja.	Desglose de las etapas del proceso en las que participan los funcionarios de las sucursales.	Cantidad y descripción de las distintas Etapas del proceso de cierre de negocios	Revisión de la Información documental y la Entrevista
Clima Organizacional	Es el reflejo tanto de normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la	Grado de satisfacción laboral percibido por los funcionarios en aspectos como tecnología utilizada,	Nivel de satisfacción laboral	Cuestionario
			Nivel de satisfacción en cuanto a la Implantación de nuevas Tecnologías	Cuestionario

	autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo. <sup>4</sup>	roles del personal y la percepción del empleado en relación con el perfil de puesto de trabajo.	Grado percibido de la responsabilidad asignada vs. la responsabilidad según la descripción, perfil y especificación del puesto. Relación entre las labores desempeñadas y el rol de trabajo.	Información documental del área de recursos humanos y cuestionario Información documental y cuestionario
Capacitación	La capacitación, corresponde a una de las “actividades que preparan a los trabajadores para sus empleos y los requisitos organizacionales después del cambio” <sup>5</sup> .	Reporte sobre el tipo de capacitación recibida, frecuencia con que se imparte.	Frecuencia y tipo de capacitaciones impartidas sobre el proceso de cierre de negocios y manejo de sistemas informáticos.	Cuestionario

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw –Hill. 4° edición.

<sup>5</sup> Gordon. “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall. 5° edición.

### **3.4.Sujetos y Fuentes de Información**

#### **3.4.1. Sujetos**

Los sujetos de estudio, corresponden al personal de las 73 sucursales financieras del país, que efectúan gestiones concernientes al proceso de cierre de negocios por mora, y a los cinco coordinadores de cierre de negocios de las Direcciones Regionales. Se excluye a los funcionarios que se designan como ejecutores materiales del cierre, y proceden haciéndolo efectivo.

#### **3.4.2. Fuentes de Información**

Se utilizan fuentes de información tanto primarias como secundarias contenidas en libros, tesis, artículos de Internet, artículos de revistas, información derivada de la observación, e información del análisis documental de los instrumentos utilizados.

### **3.5.Muestreo**

Al ser un estudio relacionado con la motivación, se consideró pertinente aplicar los instrumentos a toda la población de las sucursales financieras del país, que realizan acciones concernientes al proceso de cierre negocios; por lo tanto, no se utiliza ninguna técnica de muestreo.

Uno de los factores influyentes en esta decisión, además de que en promedio se designa por unidad de trabajo a un funcionario para llevar a cabo las gestiones de cierre, fue la distancia y las diferentes condiciones laborales del entorno externo e interno de cada unidad. Esto hace que la cultura sea diferente para cada caso, por lo que las necesidades del personal también varían.

### **3.6. Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información son: el cuestionario, la entrevista y la información documental, los cuales, a fin de cuantificarlos y analizarlos, se sometieron al análisis de contenido correspondiente.

#### **3.6.1. Cuestionario**

Se aplicará este instrumento a los funcionarios distribuidos en las 73 sucursales, a lo largo y ancho del país, por cuanto, su población es relativamente mediana.

Para la confección de este instrumento, se extrajo información del libro de Hagemann, “Motivación Manual de Implementación”.

#### **3.6.2. Entrevista**

La entrevista se aplica al coordinador de cierre de negocios de cada Dirección Regional. Esto, dado que en total la población entrevistada es poca (cinco funcionarios), y es preciso captar información más precisa y detallada, en cuanto al proceso de cierre de negocios, las capacitaciones impartidas y el grado de participación que los funcionarios de las sucursales tienen a la hora de determinar las necesidades de capacitación.

#### **3.6.3. Información Documental**

Esta técnica se utiliza al analizar documentación como: el Reglamento de Cierre de Negocios por Mora en el Pago de las Cuotas y el Manual Descriptivo de Puestos, lo cual permite obtener información de manera rápida, por cuanto, se encuentra disponible y sin ningún costo.

### **3.7. Validez de los Instrumentos**

A fin de validar los medios utilizados para recolectar los datos, se recurrió a un profesional especialista en la materia. A su vez, se aplicaron previamente a unos funcionarios escogidos al azar.

### **3.8. Alcances y Limitaciones de la Investigación**

Considerando que la población se encuentra dispersa en diversas zonas del país, una de las limitaciones es el tiempo perentorio para la elaboración de este estudio.

Por otra parte, para la aplicación del cuestionario, en el caso de la Direcciones Regionales Huetar Norte, Chorotega, Brunca y Huetar Atlántica, el coordinador de cada Dirección, lo remitió a los funcionarios correspondientes vía correo electrónico. En el caso de la Dirección Regional Central de Sucursales, el coordinador los entregó impresos personalmente y recolectados en ese mismo instante.

Una de las limitaciones encontradas en el caso de los coordinadores que remitieron el instrumento vía correo electrónico, fue el tipo de comunicación utilizada y las interrupciones en el servicio de la red institucional.

Aunado a ello, no fue posible recolectar toda la información, por cuanto algunos funcionarios se encontraban de vacaciones o no estuvieron interesados en completar el cuestionario, por lo que no se entregaron en el tiempo requerido al investigador, para su análisis e interpretación.

Finalmente, es preciso sumar el hecho que, ante la ausencia y sustitución del titular encargado de realizar tales gestiones, los instrumentos fueron completados por el personal



sustituto, con el inconveniente que estos, pudieran tener un limitado conocimiento y manejo del tema.

## **CAPITULO IV**

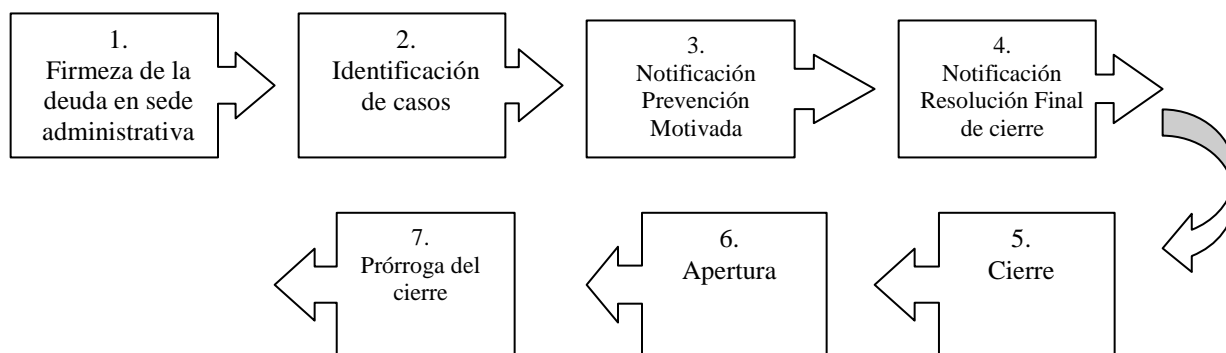
### **RESULTADOS**

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Del proceso de cierre de negocios

El Reglamento de Cierre de Negocios por Mora, fue publicado el 27 de febrero del 2001, en la Gaceta N° 41, Alcance 16-A. Este, según información del Área de Cierre de Negocios de Oficinas Centrales, fue recientemente reformado (marzo 2004). Entró a regir a partir de mayo 2004.

Por otra parte, con base en la información suministrada por los coordinadores de cierre de negocios de las Direcciones Regionales, el personal de sucursales, el Reglamento regulador del Cierre de Negocios por Mora, y el esquema del proceso, elaborado por el Área de Cierre de Negocios y Administración de Bienes de Oficinas Centrales, se definen las siguientes 7 actividades o productos para el proceso de cierre de negocios, cuyas definiciones se encuentran en el acápite de conclusiones, página 100.



A su vez, contra la Resolución Final de Cierre, caben los recursos de revocatoria y/o apelación, los cuales resuelve la Gerencia de División Financiera y en alzada la Junta Directiva de la Caja. Así mismo, durante cualquiera de estas etapas, si el patrono cancela la deuda o formaliza arreglo de pago según la normativa aplicable, se procede a archivar el

caso o en su defecto, si se materializó el cierre, se hace efectiva la apertura del negocio según lo normado.

En ese sentido, tomando en cuenta los plazos otorgados en el Reglamento, (ver Anexo 3), la materialización del cierre de un negocio, puede conllevar como mínimo 108 días naturales. Esto, según el detalle presentado en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1**  
**Duración de las Etapas Reguladas en el Reglamento de Cierre de Negocios por Mora para la materialización del cierre**




<b>Etapas</b>	<b>N° de Días</b>
<b>1</b> Firmeza en Sede Administrativa (Notificación del Aviso de Cobro)	5 días hábiles
<b>2</b> Prevención Motivada (Notificación al Patrono)	10 días hábiles
<b>3</b> Resolución Final de Cierre (Proyecto enviado a la GDF)	20 días naturales
<b>4</b> Resolución Final de Cierre (Documento Final emitido por la GDF y orden de cierre)	30 días naturales
<b>5</b> Resolución Final de Cierre (Notificación al Patrono)	3 días hábiles
<b>6</b> Recurso de Revocatoria y/o apelación	40 días naturales

Si bien es cierto, un flujograma del Proceso de Cierre debe representarse en forma continua, sin separar las actividades o productos, para efectos ilustrativos de la





investigación, se detallan en forma separada las Actividades y Subactividades que lo conforman.

Este detalle permitirá identificar las tareas que realiza la población, y su grado de participación en las actividades del proceso. Información que será de utilidad, cuando más adelante se determine el nivel de satisfacción de los funcionarios entorno a las tareas asignadas, su responsabilidad, plaza que ocupan y la retribución económica entre otros.





Al respecto, a continuación se detallan 9 cuadros, para lo que se utiliza la siguiente simbología:

-  Funciones llevadas a cabo por los funcionarios de las Sucursales Financieras de la Caja, designados a realizar gestiones concernientes al Proceso de Cierre de Negocios, en adelante, población en estudio, sujetos o funcionarios.
  
-  Funciones asumidas eventualmente por la población en estudio.
  
-  Funciones realizadas únicamente por los ejecutores que defina la administración.





**Cuadro N°2**  
**Detalle de Subactividades de la Firmeza en Sede Administrativa**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
1. Firmeza en Sede Administrativa	Emisión del aviso de cobro	•			
	Notificación del aviso de cobro			•	





**Cuadro N°3**  
**Detalle de Subactividades de la Identificación de Casos**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
2 Identificación de Casos	Emisión listado de Patronos Morosos	•			
	Revisión de casos de patronos activos		•		
	Revisión de que existe mora por más de dos meses		•		
	Revisión de que no medie un proceso de arreglo de pago o declaratoria de derechos		•		
	Revisión de que el caso se apegue a principios de razonabilidad y proporcionalidad			•	
	Revisión e identificación del tipo de servicio (público o de interés público)			•	

**Cuadro N°4**  
**Detalle de Subactividades de la Notificación de la Prevención Motivada**





Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>3</b> <b>Notificación</b> <b>Prevención</b> <b>Motivada</b>	Emisión Estado de cuenta en el SICERE	•			
	Consulta SICERE	↓			
	Verificación de hoja ruta	↓			
	Imprime pantallas Varias	•			
	Elabora carátula expediente	•			
	Elabora hoja de resumen patronal	•			
	Fotocopia aviso de cobro	•			
	Solicita personería jurídica	•			
	Revisión procesos declaratorios de derechos	•			
	Elabora la Prevención Motivada	•			
	Revisa la elaboración de la Prevención Motivada	•			
	Notifica al patrono	•			
	Archiva la Prevención en el expediente	•			
	Anota en hoja de ruta la gestión de cierre	•			
	Incluir las gestiones en el sistema	•			

**Cuadro N°5**  
**Detalle de Subactividades de la Notificación Resolución Final de Cierre**





Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>4.</b> <b>Notificación</b> <b>Resolución Final</b> <b>de Cierre</b>	Consulta SICERE	•			
	Verificación de procesos declaratorios de derechos pendientes		•		
	Se elabora proyecto de cierre	•			
	Revisión de documentos en el expediente		•		
	Folio de Expediente	•			
	Verifica cancelación del patrono	•			
	Revisión de proyecto de Resolución Final de Cierre		•		
	Revisar el documento de traslado del expediente y del proyecto final de Cierre		•		
	Traslado de expediente a la Dirección Regional para refrendo por parte de la Gerencia			•	
	Refrendada la Resolución Final, se traslada al funcionario a cargo para su notificación			•	
	Notifica al patrono			•	
	Archivo de la Notificación en el Expediente			•	







**Cuadro N°6**  
**Detalle de Subactividades de la Ejecución Material del Cierre**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>5.</b> <b>Ejecución material del cierre</b>	Revisión de que no se hayan interpuesto recursos	•			
	Elabora nota a la Dirección Regional para que se nombren los ejecutores	•			
	Revisa el proyecto de nota de solicitud de ejecutores		•		
	Nota solicitando dos funcionarios de la fuerza pública	•			
	Coordinar lo del transporte	•			
	Coordinar la preparación de los materiales para el cierre	•			
	Verifica cancelación de adeudos	•			
	Recibo Nota firmada por el Director Regional en la que nombra a los ejecutores			•	
	Traslado a la empresa para ejecución de cierre			•	
	Colocar sellos adhesivos y metálicos	•			
	Elaborar acta de cierre	•			





**Cuadro N°7**  
**Detalle de Subactividades de la Reapertura de la Empresa**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>5.1</b> <b>Reapertura de la empresa</b>	Traslado a la empresa para quitar sellos			•	
	Elabora acta de reapertura	•			
	Archiva acta de reapertura	•			





**Cuadro N°8  
Detalle de Subactividades de la Notificación Prórroga de Cierre**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>6. Notificación de Prórroga de Cierre</b>	Consulta SICERE	•			
	Verificación de procesos declaratorios de derechos pendientes		•		
	Se elabora proyecto de cierre	•			
	Revisión de documentos en el expediente		•		
	Folio de Expediente	•			
	Verifica cancelación del patrono	•			
	Revisión de proyecto de Resolución Final de Cierre		•		
	Revisar el documento de traslado del expediente y del proyecto final de Cierre		•		
	Traslado de expediente a la Dirección Regional para refrendo por parte de la Gerencia			•	
	Refrendada la Resolución Final, se traslada al funcionario a cargo para su notificación			•	
	Notifica al patrono			•	
	Archivo de la Notificación en el Expediente			•	

**Cuadro N°9**  
**Detalle de Subactividades de la Ejecución material del cierre por prórroga**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>7.</b> <b>Ejecución material del cierre por prórroga</b>	Revisión de que no se hayan interpuesto recursos	•			
	Elaborar nota a la Dirección Regional para que se nombren los ejecutores	•			
	Revisa el proyecto de nota de solicitud de ejecutores		•		
	Nota solicitando dos funcionarios de la fuerza pública	•			
	Coordinar lo del transporte	•			
	Coordinar la preparación de los materiales para el cierre	•			
	Verifica cancelación de adeudos	•			
	Recibo Nota firmada por el Director Regional en la que nombra a los ejecutores			•	
	Traslado a la empresa para ejecución de cierre			•	
	Colocar sellos adhesivos y metálicos	•			
	Elaborar acta de cierre	•			

**Cuadro N°10**  
**Detalle de Subactividades de la Reapertura de la empresa por prórroga**

Actividades Producto	SubActividades	Operación 	Revisión 	Transporte 	Archivo 
<b>7.1</b> <b>Reapertura de la empresa por prórroga</b>	Traslado a la empresa para quitar sellos			•	
	Elabora acta de reapertura	•			
	Archiva acta de reapertura	•			

## 4.2. De las Características Generales de la Población

Antes de entrar al análisis estadístico e interpretación de resultados de las variables en estudio, es necesario e imprescindible conocer algunas características importantes de la población.

En ese sentido, se presentan los principales resultados de forma consolidada y en una segunda parte, cuadros resumen por Dirección Regional, lo que permite identificar diferencias significativas entre cada una de ellas.

Con respecto a las sucursales, de los 73 cuestionarios aplicados, 60 fueron contestados; lo que representa un 82% de respuestas efectivas (Ver Cuadro N° 11), que es manejable dentro de un rango de tolerancia. En el caso de las sucursales que conforman las Direcciones Brunca y Central, se tiene que el 100% de los funcionarios a los que se les aplicó el cuestionario contestaron; no así la Chorotega en la que hubo un 32% de No Respuesta.

**Cuadro N° 11**  
**Análisis de la No Respuesta**

<b>Dirección Regional</b>	<b>Sucursales a encuestar</b>	<b>Sucursales que contestaron</b>	<b>Resp efectivas (%)</b>	<b>No Respuesta (%)</b>
Central de Sucursales	16	16	100,0	0,0
Brunca	9	9	100,0	0,0
Chorotega	19	13	68,4	31,6
Huetar Norte	14	10	71,4	28,6
Huetar Atlántica	15	12	80,0	20,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>60</b>	<b>82,2</b>	<b>17,8</b>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

El siguiente cuadro, muestra algunos rasgos que son de gran ayuda para tener una visión más amplia sobre el perfil de la población de estudio.

**Cuadro N° 12**  
**Perfil de la población**  
(En porcentajes)

<b>Característica</b>	<b>%</b>	<b>Característica</b>	<b>%</b>
<i>Dirección Regional</i>	100,0	<i>Tipo de nombramiento</i>	100,0
Central de Sucursales	26,7	Interina	28,3
Brunca	15,0	Propiedad	71,7
Chorotega	21,7	<i>Puesto que ocupa (Plaza)</i>	100,0
Huetar Norte	16,7	Administrador de Sucursal 1	6,7
Huetar Atlántica	20,0	Administrador de Sucursal 2	1,7
<i>Estudios realizados</i>	100,0	Asistente Técnico Administrativo 1	5,0
Secundaria incompleta	5,0	Asistente Técnico Administrativo 2	1,7
Secundaria	48,3	Asistente Técnico Administrativo 3	6,7
Diplomado universitario	23,3	Asistente Técnico Administrativo 4	48,3
Bachillerato universitario	15,0	Técnico Administrativo 1	15,0
Licenciatura	6,7	Técnico Administrativo 2	10,0
NS/NR	1,7	Cajero 1	3,3
<i>Años laborados para la Caja</i>	100,0	Cajero 2	1,7
0-5	31,7	<i>Tiempo de laborar en el puesto</i>	100,0
6-10	16,7	Menos de 3 años	46,7
11-15	21,7	De 3 a 5 años	10,0
16-20	8,3	De 5 a 7 años	13,3
Más de 20	20,0	De 7 a 9 años	3,3
NS/NR	1,7	De 9 a 11 años	11,7
		Más de 11 años	15,0

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

De la información antes citada, se destaca que aproximadamente el 48% de la población, tiene de 0 a 10 años de laborar para la Caja, y el 50% se ubica dentro del rango de 11 años o más. De la población, el 56.7% tiene menos de cinco años de ocupar el puesto en el que realizan gestiones concernientes al Proceso de Cierre de Negocios, el resto (43.3%), más de 5 años. (Para conocer el detalle, ver anexo 4).

En el siguiente cuadro, se denota que los funcionarios en estudio, no se dedican ni a un área en particular ni exclusivamente al proceso de Cierre de Negocios, sino que ocupan cargos de encargados de cobros (en su mayoría), de ingresos, encargados de egresos, de

pensiones, jefes de Sucursal, o brindan soporte al área de cobros cuando se requiera. A razón de ello, seleccionaron más de una opción.

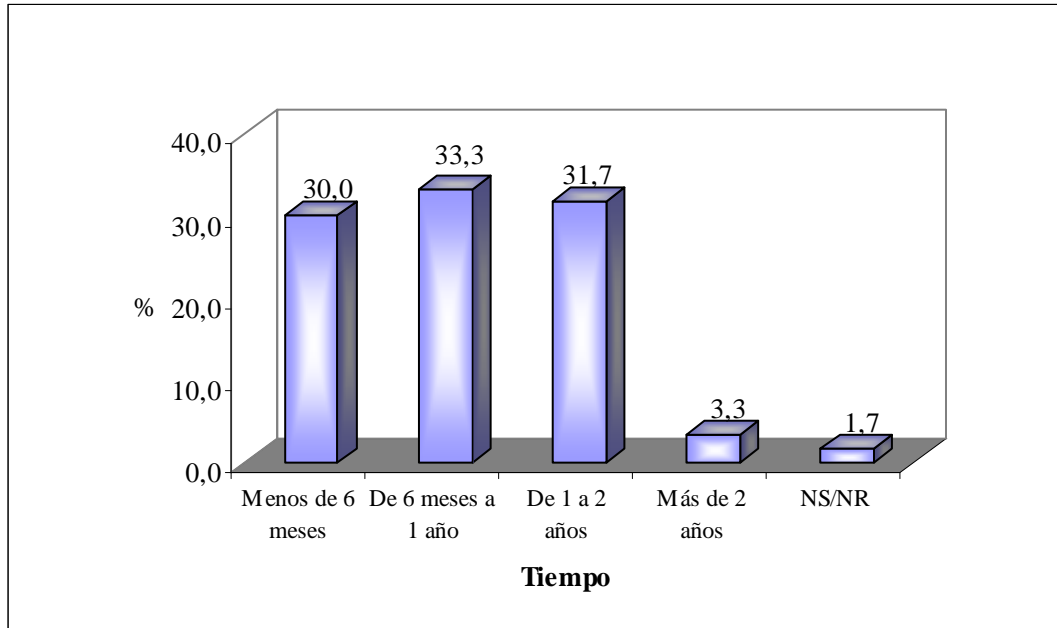
**Cuadro N° 13**  
**Cargo que desempeñan**  
(Total menciones)

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% Casos</b>
Encargado de Cobros	51	57,3	85,0
Apoyo Jefatura de Cobros	14	15,7	23,3
Encargado de Ingresos	9	10,1	15,0
Encargado de Egresos	7	7,9	11,7
Jefe de Sucursal	5	5,6	8,3
Encargado de Pensiones	3	3,4	5,0
<i>Total</i>	<i>89</i>	<i>100,0</i>	<i>148,3</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Por otra parte, a pesar del tiempo que llevan en el puesto, y la fecha en que entró en vigencia la Ley 7983, aproximadamente el 63% de la población, tiene menos de un año de realizar actividades relacionadas al Cierre de Negocios por Mora. El resto de los funcionarios, tiene un año o más, lo que representa un 35%.

**Gráfico N° 1**  
**Tiempo de realizar actividades relacionadas con el cierre**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

#### **4.3. Del Clima Organizacional y de la Capacitación**

Para medir el clima organizacional, se dividió el análisis en dos subpartes:

- a. Perfil del puesto y roles del personal
- b. Satisfacción

Por otra parte, para el análisis en materia de capacitación y recurso tecnológico, se tiene:

- c. Capacitación
- d. Recurso Tecnológico

**a. Perfil del puesto y roles del personal**

De acuerdo con esta categoría, cerca del 93% de la población, afirma conocer las funciones, tareas y responsabilidades de la plaza que ocupa. Al cruzar este ítem con el puesto que el funcionario desempeña, se tiene que de los que conocen sus funciones, el 48,2% ocupa plaza de Asistente Técnico Administrativo 4, le sigue el Técnico Administrativo 1 con un 16,1%, y un 8,9% para aquellos que ocupan puestos de Técnico Administrativo 2.

**Cuadro N° 14**  
**Puesto que ocupa según si conoce las funciones de su plaza**  
(en porcentajes)

Puesto que ocupa (Plaza)	Conoce las funciones y tareas de su plaza							
	Sí		No		NS/NR		Total	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Asistente Técnico Admvo 4	27	45.0			2	3.3	29	48.3
Técnico Administrativo 1	9	15.0					9	15.0
Técnico Administrativo 2	5	8.3	1	1.7			6	10.0
Administrador de Sucursal 1	4	6.7					4	6.7
Asistente Técnico Admvo 3	4	6.7					4	6.7
Asistente Técnico Admvo 1	2	3.3	1	1.7			3	5.0
Cajero 1	2	3.3					2	3.3
Administrador de Sucursal 2	1	1.7					1	1.7
Asistente Técnico Admvo 2	1	1.7					1	1.7
Cajero 2	1	1.7					1	1.7
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>93.3</i>	<i>2</i>	<i>3.3</i>	<i>2</i>	<i>3.3</i>	<i>60</i>	<i>100.0</i>

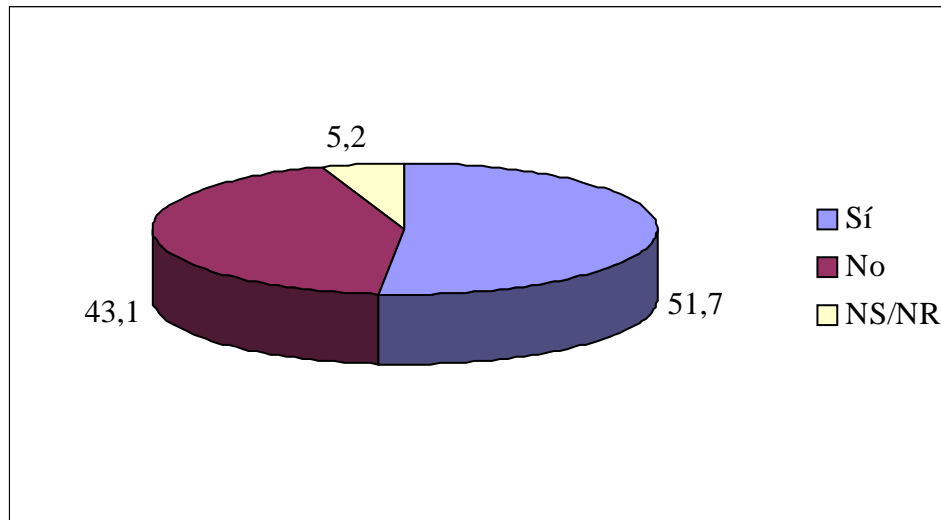
**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Al analizar si esas tareas y responsabilidades son acordes o no con su puesto, casi el 43% percibe que éstas no lo son. (Ver gráfico N° 2)



Sin embargo, del análisis que se desprende de lo indicado en el Manual Descriptivo de Puestos (Ver anexo 2), para el caso de las plazas en las que el mayor porcentaje de la población se encuentra distribuido, (Asistente Técnico Administrativo 4, Técnico Administrativo 1 y Técnico Administrativo 2), se denota que muchas de las tareas descritas no permiten crear un perfil de las labores y funciones que llevan a cabo los funcionarios de las sucursales.

**Gráfico N° 2**  
**Funciones acordes a la plaza que ocupa**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Del 43%, de los funcionarios que consideran que sus funciones no son acordes con su puesto, un 56% considera que hay recargo de funciones debido a la falta de recurso humano, aunque un 28% no sabe o prefiere no responder.

**Cuadro N° 15**  
**Razones por las que las funciones no son acordes al puesto**

<b>Por qué?</b>	<b>%</b>
Recargo de funciones por falta personal	56,0
Otras razones varias	12,0
Manual descriptivo es obsoleto	4,0
NS/NR	28,0
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

De esa misma población (43.1%), el 52% ocupan plazas de Asistente Técnico Administrativo 4, seguido el puesto de Técnico Administrativo 2 y Asistente Técnico Administrativo 3 con 12% cada uno. (Ver Cuadro N° 16).

**Cuadro N° 16**  
**Puesto que ocupa según funciones acordes a la plaza**

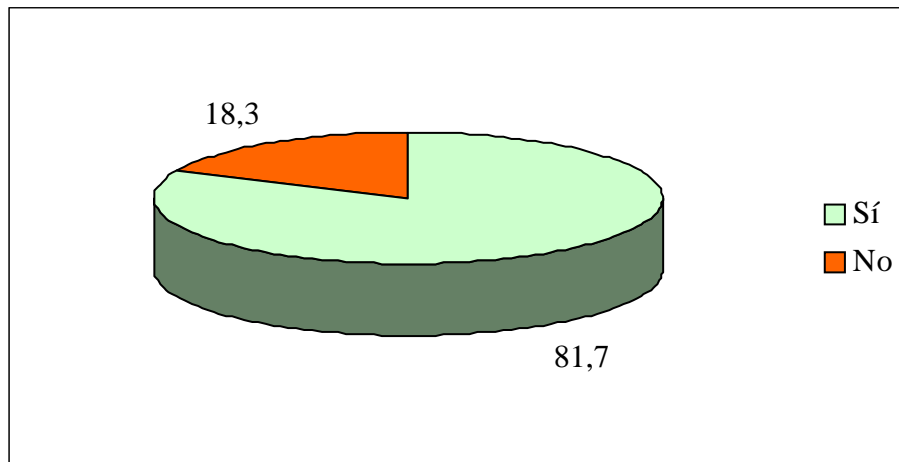
<b>Puesto que ocupa (Plaza)</b>	<b>Funciones acordes a la plaza</b>							
	<b>Sí</b>		<b>No</b>		<b>NS/NR</b>		<b>Total</b>	
	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
Asistente Técnico Admvo 4	15	25.9	13	22.4	1	1.7	29	50.0
Técnico Administrativo 1	5	8.6	2	3.4	2	3.4	9	15.5
Administrador de Sucursal 1	2	3.4	2	3.4			4	6.9
Asistente Técnico Admvo 1	2	3.4					2	3.4
Técnico Administrativo 2	2	3.4	3	5.2			5	8.6
Cajero 1	2	3.4					2	3.4
Asistente Técnico Admvo 2	1	1.7					1	1.7
Asistente Técnico Admvo 3	1	1.7	3	5.2			4	6.9
Administrador de Sucursal 2			1	1.7			1	1.7
Cajero 2			1	1.7			1	1.7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>51.7</b>	<b>25</b>	<b>43.1</b>	<b>3</b>	<b>5.2</b>	<b>58*</b>	<b>100.0</b>

\* La base es 58 por cuanto no considera a los funcionarios que indicaron desconocer las funciones, tareas y responsabilidades de la plaza que ocupan

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Por otra parte, el 81,7% de los funcionarios, afirma que las responsabilidades y tareas asignadas son claras y concisas.

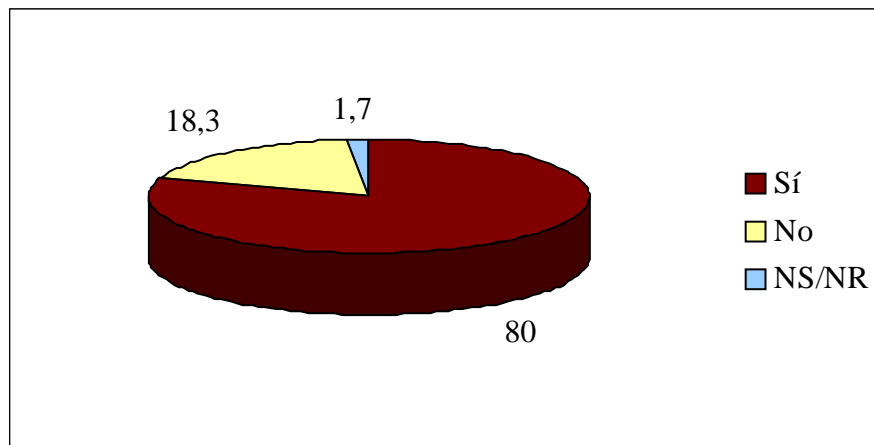
**Gráfico N° 3**  
**Responsabilidades y tareas claras y concisas**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

A su vez, se tiene que el 80% de los funcionarios, dicen conocer lo que esperan de ellos la administración y jefatura. (Ver gráfico N° 4 ).

**Gráfico N° 4**  
**Conoce lo que espera la administración o jefatura de usted**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Al analizar el nivel de exigencia de los superiores para con los funcionarios, en materia de las labores y funciones que desempeñan, un 83% de la población considera que es mucho o demasiado (Ver cuadro N° 17).

Si únicamente se toma en cuenta, a la población que indicó conocer lo que se espera de ellos, el 25% afirma que las jefaturas esperan demasiado de su desempeño, cerca del 56% esperan mucho y un 19 % apenas lo requerido.

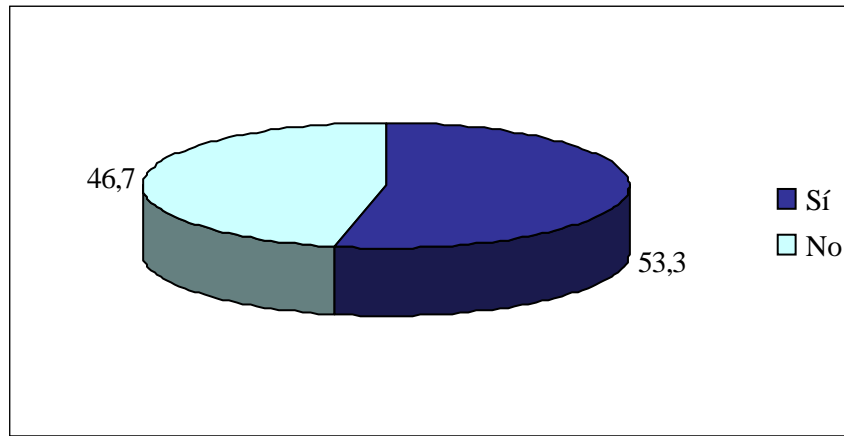
**Cuadro N° 17**  
**Conoce lo que las jefaturas esperan de usted según expectativas de los superiores**

<b>Conoce lo que esperan de ud?</b>	<b>Lo que esperan sus superiores de ud</b>			<i>Total</i>
	<b>Lo requerido</b>	<b>Mucho</b>	<b>Demasiado</b>	
Sí	18,8	56,3	25,0	100,0
No	9,1	27,3	63,6	100,0
NS/NR	0,0	100,0	0,0	100,0
<b><i>Total</i></b>	<b><i>16,7</i></b>	<b><i>51,7</i></b>	<b><i>31,7</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Al consultar a la población, si poseían un plan o programa de trabajo que le permitiera distribuir las labores desempeñadas a lo largo de su jornada laboral, el 53% respondió afirmativamente. (Ver gráfico N°5)

**Gráfico N° 5**  
**Existe un plan de trabajo**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Según se aprecia en el siguiente cuadro, aproximadamente el 90% de población, dice que la retribución económica no es acorde con las responsabilidades y tareas que desempeña. Esto, a pesar que en un 70%, considera que sus funciones van de acuerdo a sus aspiraciones y capacidades.

**Cuadro N° 18**  
**La retribución económica es acorde con las responsabilidades y aspiraciones**

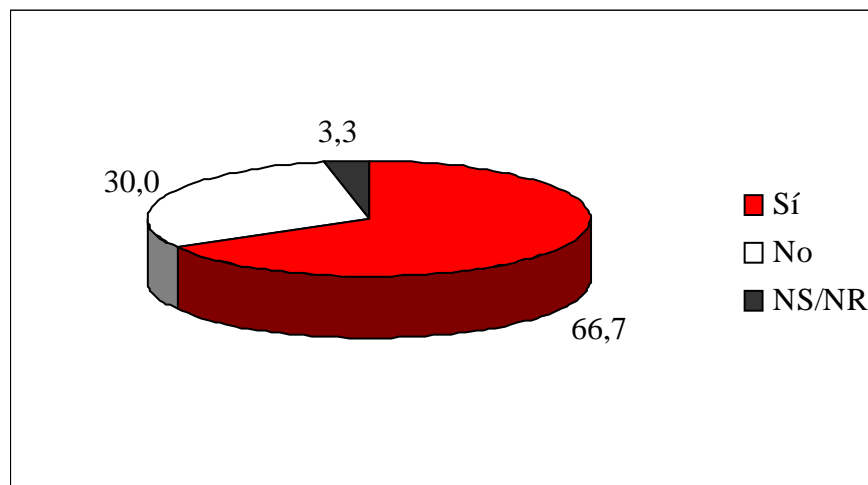
Retribución acorde. ...	Las funciones son acordes a sus aspiraciones y capacidades							
	Sí		No		NS/NR		Total	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Sí	6	10,0					6	10,0
No	36	60,0	17	28,3	1	1,7	54	90,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>70,0</b>	<b>17</b>	<b>28,3</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

A la pregunta si considera que existe un equilibrio entre la carga de trabajo y la capacidad que el funcionario tiene para desarrollarlo, aproximadamente un 68% indicó que no (Ver detalle de información del cuadro N° 32).

En el gráfico siguiente, se aprecia que un 67%, considera que algunas de sus obligaciones deben trasladarse a un nivel superior o inferior. De esta proporción, el 30% establece que es necesario dividir funciones y transferirlas a otras áreas encargadas, en otro orden de relevancia, el 10%, indica que sus funciones no están relacionadas con el puestos, entre otras (Ver cuadro N° 19).

**Gráfico N° 6**  
**Algunas obligaciones deben transferirse a otros niveles**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

**Cuadro N° 19**  
**Razones por las cuales algunas obligaciones deben transferirse**

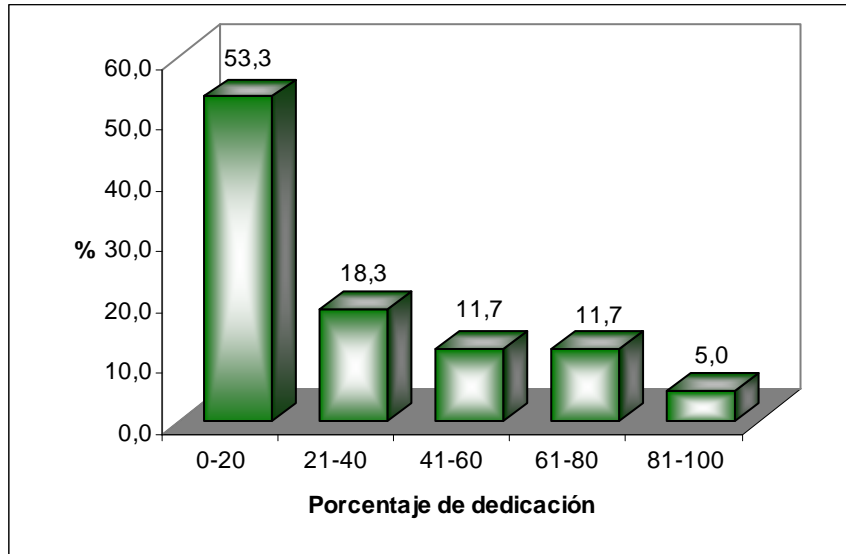
<b>Por qué?</b>	<b>%</b>
Es necesario dividir funciones	20,0
Transferir a otras áreas encargadas	10,0
Funciones no relacionadas al puesto	10,0
Algunos asuntos deben asumirlos las jefaturas	7,5
Falta personal	7,5
Cierre de negocios	5,0
Brindar una mejor asesoría	2,5
Existe personal calificado con funciones inferiores	2,5
Otros	7,5
NS/NR	27,5
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

A continuación, en el gráfico N° 7, se mide en términos porcentuales el tiempo que los funcionarios dedican de su jornada laboral, en tareas y funciones concernientes al proceso de cierre de negocios.

El 53% de la población, se dedica al proceso hasta aproximadamente un 20% o menos de su jornada laboral; cerca del 18% de los funcionarios, entre un 21% y 40%. Por lo que, en general, los funcionarios parecen dedicarle más a otros asuntos que al proceso de cierre.

**Gráfico N° 7**  
**Porcentaje de dedicación al proceso de cierre**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

### **b. Satisfacción**

Este punto, entre otras cosas, tiene que ver con la relación laboral que el trabajador logre establecer dentro de su ambiente de trabajo con sus compañeros de trabajo y jefatura. De acuerdo a ello, el 95% se relaciona positivamente con la jefatura y aproximadamente, un 97% se relaciona de forma excelente y buena con sus compañeros.



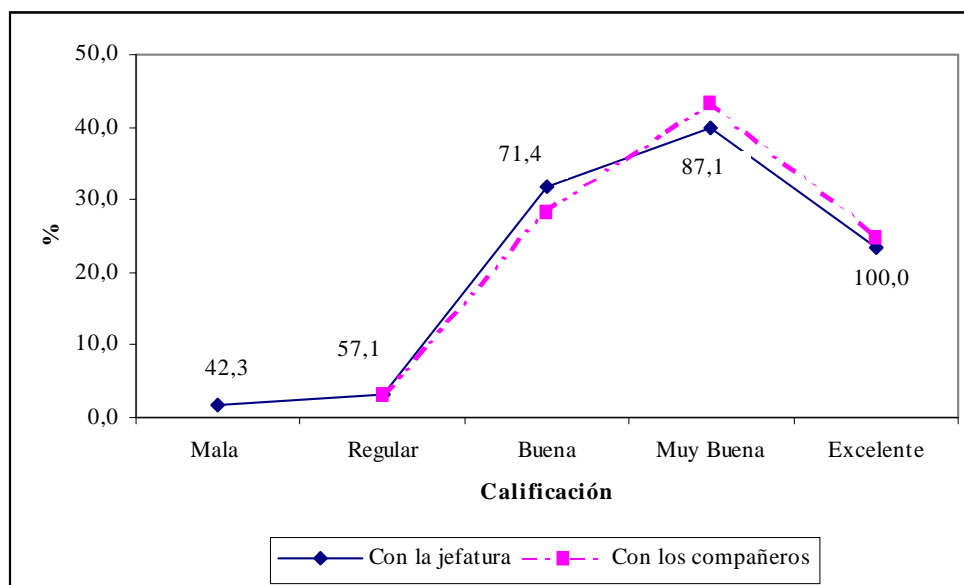
**Cuadro N° 20**  
**Calificación de la relación interpersonal**

Calificación	Relación interpersonal	
	Con la jefatura	Con los compañeros
Excelente	23,3	25,0
Muy buena	40,0	43,3
Buena	31,7	28,3
Regular	3,3	3,3
Mala	1,7	0,0
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

En el gráfico N° 8, se resume este comportamiento en el cual la calificación Excelente corresponde a una nota de 100, Muy Buena tiene 87,1 puntos, Buena 71,4 y las calificaciones negativas Mala y Regular (42,3 y 57,1 puntos respectivamente).

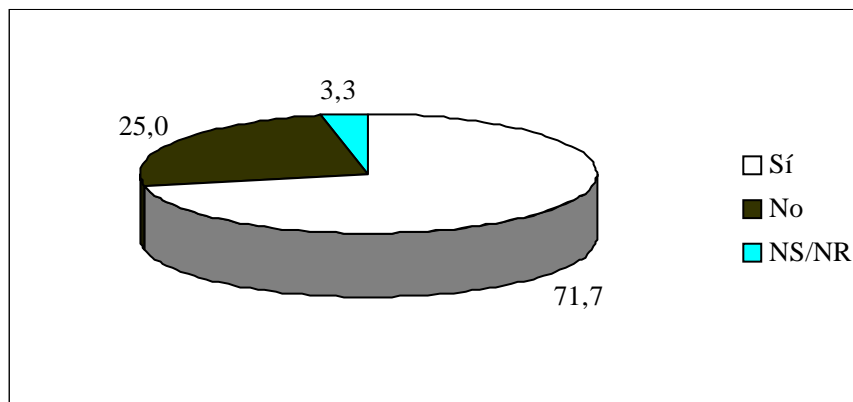
**Gráfico N° 8**  
**Calificación de la relación interpersonal**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Del total de la población, casi el 72% afirma que su labor es reconocida por la jefatura y los compañeros de trabajo. Del 25% que consideró lo contrario, la mayoría no respondió o dio una razón en particular, otros dijeron que no lo valoran porque solo ven lo negativo (20%), y el resto se debe a que comparan el trabajo con el de otros, porque existe intriga entre los mismos compañeros, se exige más de lo que se puede dar, entre otros.

**Gráfico N° 9**  
**Labor reconocida por jefatura y compañeros**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Además se le indicó a la población el siguiente supuesto y con base en él, eligiera una de las tres opciones, que sirven de indicador para medir la visión y la superación personal:

“Si dentro de cinco años, se encontrara en una oficina de condiciones de equipamiento y confort óptimas, y además se incrementara en forma significativa su salario”

En ese sentido, en el cuadro N° 21, se presentan los resultados.

**Cuadro N° 21**  
**Opciones para medir la visión y superación personal según supuesto**

<b>Opciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Se encontraría en el mismo lugar de trabajo, desempeñando las mismas funciones y con sus actuales compañeros.	5	8,3
Además de las funciones actuales, asumiría nuevos retos y tareas en las que pueda establecer objetivos que le permitirán alcanzar metas propuestas, y demostrar a los que le rodean sus habilidades y competencias.	42	70,0
Asumiría un puesto de jefatura, con mayores responsabilidades, personal a cargo, estableciendo políticas, planificando, organizando, dirigiendo y controlando.	13	21,7
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Acerca si se siente a gusto con el trabajo que realiza, el 90% respondió afirmativamente. En el caso de los que no están satisfechos con su labor, la mayoría indica que se debe al recargo de funciones y la presión de trabajo a la que están sometidos, esto según el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 22**  
**Razones por las cuales no está a gusto con el trabajo que realiza**

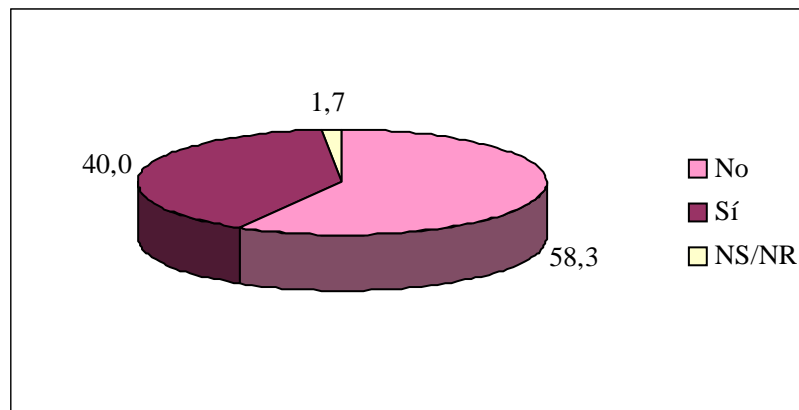
<b>¿Por qué?</b>	<b>%</b>
Recargo de funciones y presión de trabajo	33,3
Hay inseguridad	16,7
Leyes y reglamentos impiden laborar, burocracia	16,7
Existe trabajo pendiente de años atrás	16,7
NS/NR	16,7
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Con respecto al espacio físico, el 58% está insatisfecho, de éstos, 51% indica que es por falta de espacio y privacidad, porque cuentan con equipo que les quita espacio en un sitio muy pequeño o porque no hay donde atender a los patronos sin que los demás escuchen.

En segundo orden de importancia, un 11%, considera que el lugar en sí, no está acondicionado o habilitado adecuadamente para el pleno desarrollo laboral. Continúa en la lista la falta de equipo el cual deben compartir (en la gran parte de los casos).

**Gráfico N° 10**  
**Se siente cómodo en el espacio físico donde labora**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

De una lista de aspectos, se les pidió a los funcionarios seleccionar los cinco que consideran más importantes, dentro de su motivación personal y/o laboral. Del total de menciones, se extraen las cinco con mayor peso relativo, destacando la honestidad, el grado de responsabilidad en sus labores y la confianza.

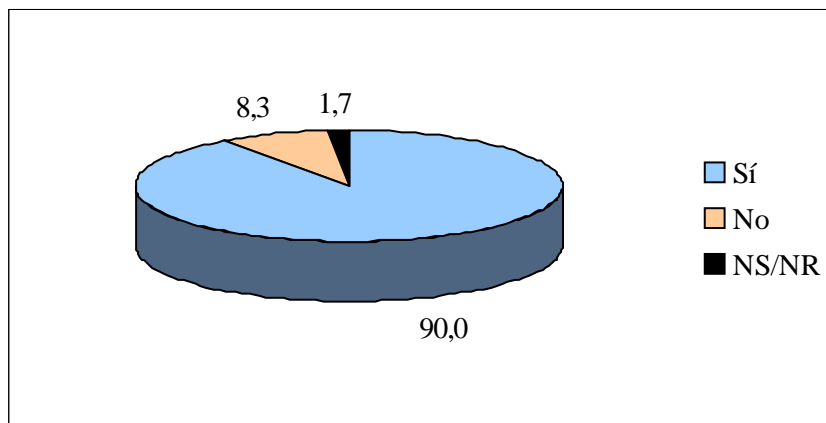
**Cuadro N° 23**  
**Aspectos que más lo motivan**  
(Total menciones)

Aspectos	N°	% de Resp	% Casos
Honestidad	40	14,0	61,5
Responsabilidad	40	14,0	61,5
Confianza	35	12,3	58,3
Retroalimentación	25	8,8	41,7
Mayor capacitación en el trabajo	20	7,0	33,3
Otros	125	43,9	218,7
<i>Total</i>	285	100,0	475,0

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

En materia de cierre de negocios, el 90% considera que su trabajo es interesante. Entre las razones expuestas, por los que no piensan de esta forma, está que el proceso requiere de mucho trámite y esfuerzo. Además, se dieron casos en que los funcionarios alegaron ser los que llevan a cabo no solo el proceso en sí, sino también la materialización del cierre.

**Gráfico N° 11**  
**El trabajo es interesante**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Según se desprende de información del cuadro N° 34, debe destacarse que cerca de un 98%, tiene bastante claro el impacto y la importancia de las tareas que se realizan.

### **c. Capacitación**

Entorno al tema de la capacitación y los aspectos relacionados con el cierre de negocios, en el siguiente cuadro se resumen los que a la población le gustaría mejorar.

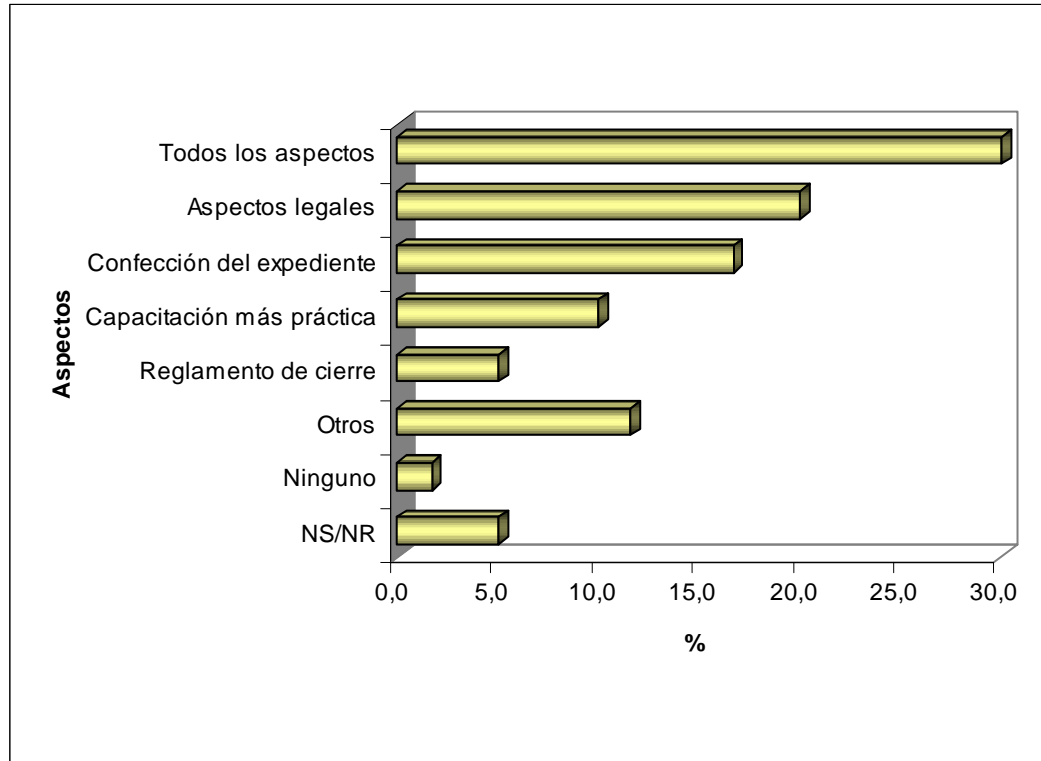
Al respecto, un 30% consideró que requería mejorar en todos los aspectos del proceso y un 20% en materia legal. Un 16,6% juzgó importante mejorar en aspectos como la confección del expediente, documentos por incluir y nuevos cambios. A su vez, un 10%, creyó conveniente contar con una capacitación más práctica con implementación de software.

**Cuadro N° 24**  
**Aspectos que le gustaría mejorar en el proceso de cierre**

<b>Aspectos</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Todos los aspectos	18	30,0
Aspectos legales	12	20,0
Confección del expediente	10	16,7
Capacitación más práctica	6	10,0
Reglamento de cierre	3	5,0
Otros	7	11,6
Ninguno	1	1,7
NS/NR	3	5,0
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

**Gráfico N° 12**  
**Aspectos que le gustaría mejorar en el proceso de cierre**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Entorno a la población que recibió capacitación en materia de Cierre de Negocios, se tiene el siguiente cuadro:

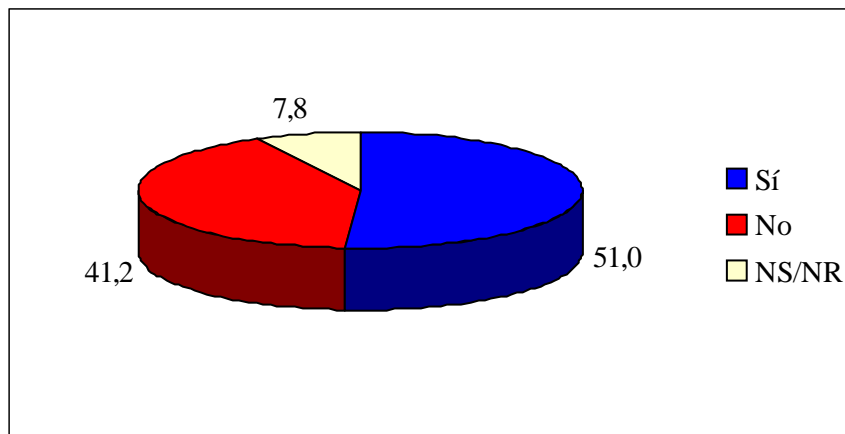
**Cuadro N° 25**  
**Capacitación en Materia de Cierre de Negocios**

Cuenta con Capacitación en Materia de Cierre de Negocios			Total
Si	No	NS/NR	
83,3	15	1,7	100,0

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Asimismo, del 83.3%, que indicó haber recibido capacitación en materia de cierre de negocios, un 51,2% consideró que sus dudas habían sido evacuadas, no así el 41,2% y un 7,8% de esa población que prefirió no referirse o no responder.

**Gráfico N° 13**  
**Capacitación logró evacuar dudas**

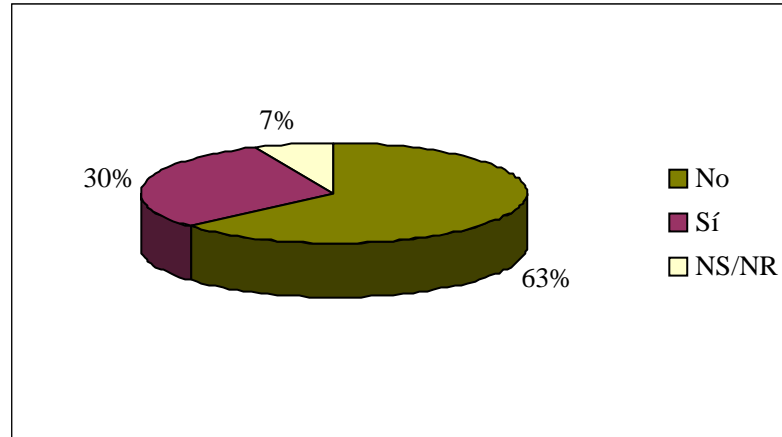


**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

El 63% de todos los consultados, expresan que la periodicidad con que se imparte la capacitación no es suficiente. Esto por cuanto consideran: que se requiere capacitaciones más frecuentes, en los cuales se apliquen casos prácticos (29%). Le sigue en importancia con un 24%, el hecho que los procesos cambian constantemente, por lo que ocurre una desactualización, además de que cada caso es distinto (10%), etc.



**Gráfico N° 14**  
**Periodicidad de la capacitación es suficiente**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

**Cuadro N° 26**  
**Razones por las que la periodicidad de la capacitación no es suficiente**

<b>¿Por qué?</b>	<b>%</b>
Capacitación más frecuente con casos prácticos y software	28,9
Procesos cambian constantemente (Actualización)	23,7
Cada caso es distinto	10,5
Cursos con poco tiempo y recursos	5,3
Capacitaciones escasas	5,3
Necesidad de refrescar mínimo 1 vez al año	2,6
Trabajar uniformemente entre unidades	2,6
NS/NR	21,1
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

#### **d. Recurso Tecnológico**

Entre los programas más importantes para realizar efectivamente las gestiones de cierre de negocio, destacan en orden de importancia el SICERE, así como las herramientas que

provee Windows (Word, Excel). En el siguiente cuadro se observa el total de menciones dadas.

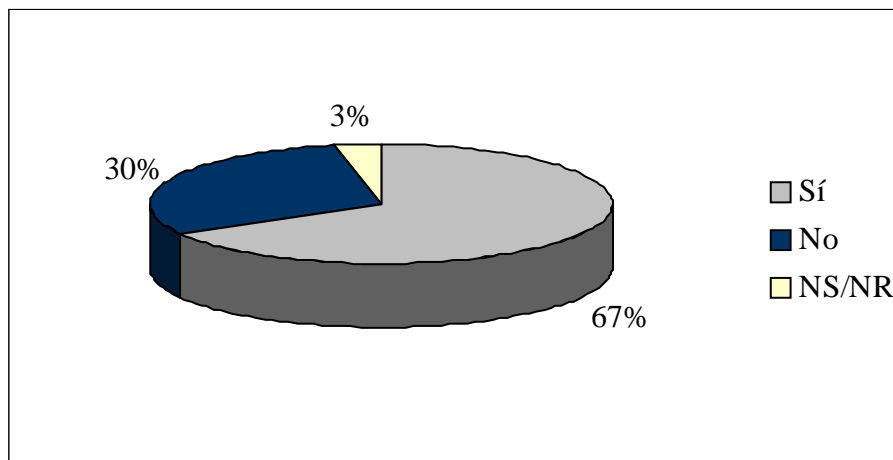
**Cuadro N° 27**  
**Programas requeridos para realizar su gestión**  
 (Total menciones)

<b>Programas</b>	<b>N°</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% Casos</b>
SICERE	52	33,1	86,7
Word	41	26,1	68,3
Excel	37	23,6	61,7
Outlook	10	6,4	16,7
Power Point	9	5,7	15,0
Otros paquetes de Windows	1	0,6	1,7
NS/NR	7	4,5	11,7
<i>Total</i>	<i>157</i>	<i>100,0</i>	<i>261,7</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Ante la consulta de si contaban con la capacitación necesaria en el manejo de tales herramientas, según el Gráfico N° 15, se tiene que un 67%, afirma haber sido capacitado, mientras que un 30% dice que no.

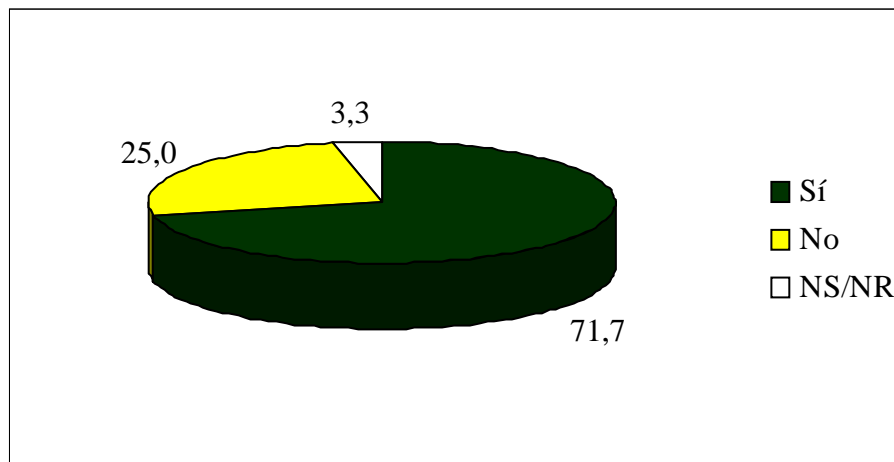
**Gráfico N° 15**  
**Cuenta con la capacitación necesaria**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

En relación con los recursos tecnológicos requeridos para realizar las gestiones de cierre, el 72% afirma contar con ellos.

**Gráfico N° 16**  
**Recurso tecnológico necesario**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Tal y como se ve en el siguiente cuadro, del 25% que respondió que no contaba con los recursos necesarios, un 27% indicó que era porque en algunos casos, la unidad no cuenta con una línea dedicada, a ese fin, un 20% corresponde a quienes dicen que SICERE posee una serie de errores y deficiencias que no le permiten trabajar a un 100%. Un 13% porque carecen de equipo como teléfono, fax, correo electrónico, e inclusive tienen la necesidad de ir a otra unidad que tenga el equipo requerido (13%), entre otras razones.

**Cuadro N° 28**  
**Razones por las que dice no contar con el recurso tecnológico necesario**

<b>¿Por qué?</b>	<b>%</b>
Unidad no cuenta con línea dedicada	26,7
SICERE tiene errores, no trabaja al 100%	20,0
Más equipo (fax, teléfono, etc)	13,3
Hay que ir a otra unidad	13,3
Equipo obsoleto	6,7
Contar con vehículo	6,7
Con más personal se da mejor servicio	6,7
NS/NR	6,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Finalmente, los funcionarios listaron una serie de acciones, las cuales llevarían a cabo, en el entendido, que tienen en sus manos la solución para incrementar el número de casos, que se tramitan para el cierre de negocios por mora, destacando:

**Cuadro N°29**  
**Acciones a tomar**  
 (Total menciones)

<b>Acciones</b>	<b>N°</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% Casos</b>
Estandarizar manual y talleres de capacitación	12	15,2	20,0
Motivar a los patronos a pagar (Evitar la evasión)	9	11,4	15,0
Más personal / Personal más específico	6	7,6	10,0
Analizar cada caso, esforzarse y sacar pendientes	4	5,1	6,7
Otras acciones	27	34,1	45,0
Ninguna	2	2,5	3,3
NS/NR	19	24,1	31,7
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>	<b>131,7</b>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

De forma similar, en el cuadro N° 30, se listan las recomendaciones que citaron los funcionarios del proceso de cierre, para motivar al personal encargado de ejecutar las acciones arriba mencionadas.

**Cuadro N° 30**  
**Motivaciones para el personal encargado del proceso**  
(Total menciones)

Motivaciones	N°	% de Resp	% Casos
Capacitar al personal en el proceso de cierre	10	14,1	16,7
Incentivo laboral o económico (pago hras extras, viáticos, etc)	9	12,7	15,0
Explicar la importancia e impacto del proceso	4	5,6	6,7
Otras acciones	13	18,3	21,5
Ninguna	1	1,4	1,7
NS/NR	34	47,9	56,7
<i>Total</i>	<i>71</i>	<i>100,0</i>	<i>118,3</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Tal y como se mencionó al principio de estos análisis, con anterioridad, se presentaron los principales resultados de forma consolidada. Seguidamente, se presentan cuadros resumen por Dirección Regional, lo que permite comparar la labor a este nivel y determinar diferencias significativas. A continuación, se procede a efectuar un “**Análisis por Dirección Regional**”.

En el Cuadro N° 31, se desagrega el análisis del cargo que desempeña un funcionario, el cual puede encargarse de más de una cosa. Al verlo por Dirección Regional, el cargo de Encargado de Cobros es quien tiene los porcentajes más elevados (oscila entre 50% y 58%, excepto en la Dirección Brunca, un 80%, pues está conformada por pocas sucursales comparativamente del resto); y es en la Dirección Central de Sucursales donde se concentran la mayor cantidad de cargos, seguida de la Dirección Huetar Atlántica.

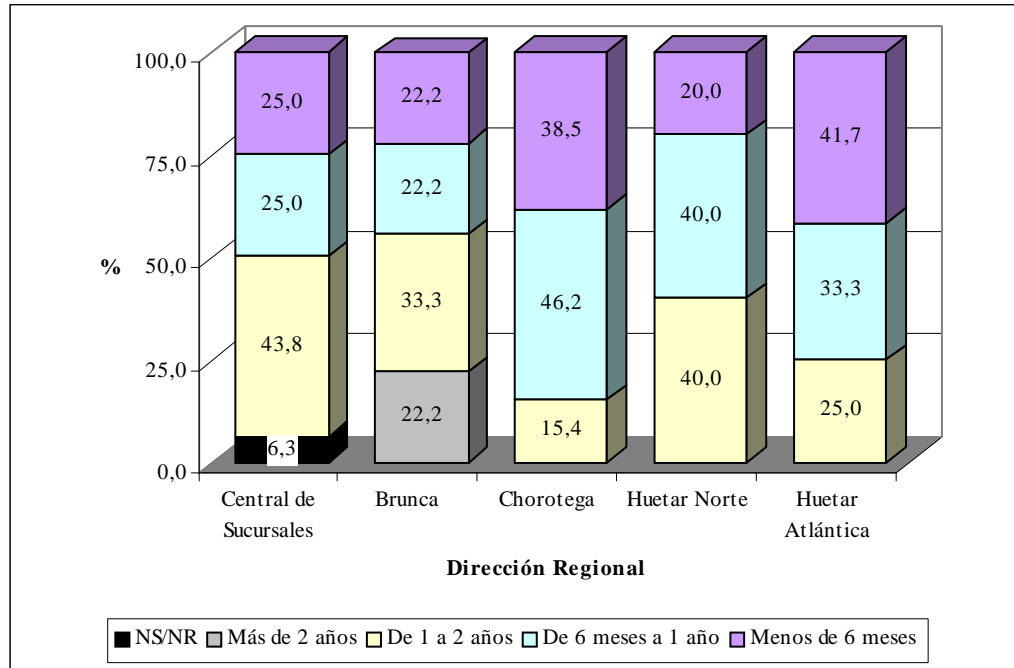
**Cuadro N° 31**  
**Cargo que desempeña por Dirección Regional**  
(Total menciones)

Cargo	Dirección Regional				
	Central	Brunca	Chorotega	Huetar Norte	Huetar Atlántica
Jefe de Sucursal	4,2		9,1	6,3	5,9
Encargado de Cobros	58,3	80,0	50,0	56,3	52,9
Encargado de Ingresos	12,5		9,1	18,8	5,9
Encargado de Egresos	12,5		13,6		5,9
Encargado de Pensiones	4,2				11,8
Apoyo Jefatura de Cobros	8,3	20,0	18,2	18,8	17,6
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

De acuerdo con el tiempo que los funcionarios realizan acciones relacionadas al cierre de negocios por Dirección Regional; en la Dirección Atlántica el 42% posee menos de 6 meses. El 85% lo tiene la Chorotega con al menos un año. En la Huetar Norte un 80% con a lo sumo de 2 años, y tanto Brunca como la Central de 2 a 1 año con 33% y 43% respectivamente.

**Gráfico N° 17**  
**Tiempo de realizar acciones realizadas al cierre por Dirección Regional**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Tal y como se efectuó inicialmente, para medir el clima organizacional, se dividió el análisis en dos subpartes:

- a. Perfil del puesto y roles del personal
- b. Satisfacción

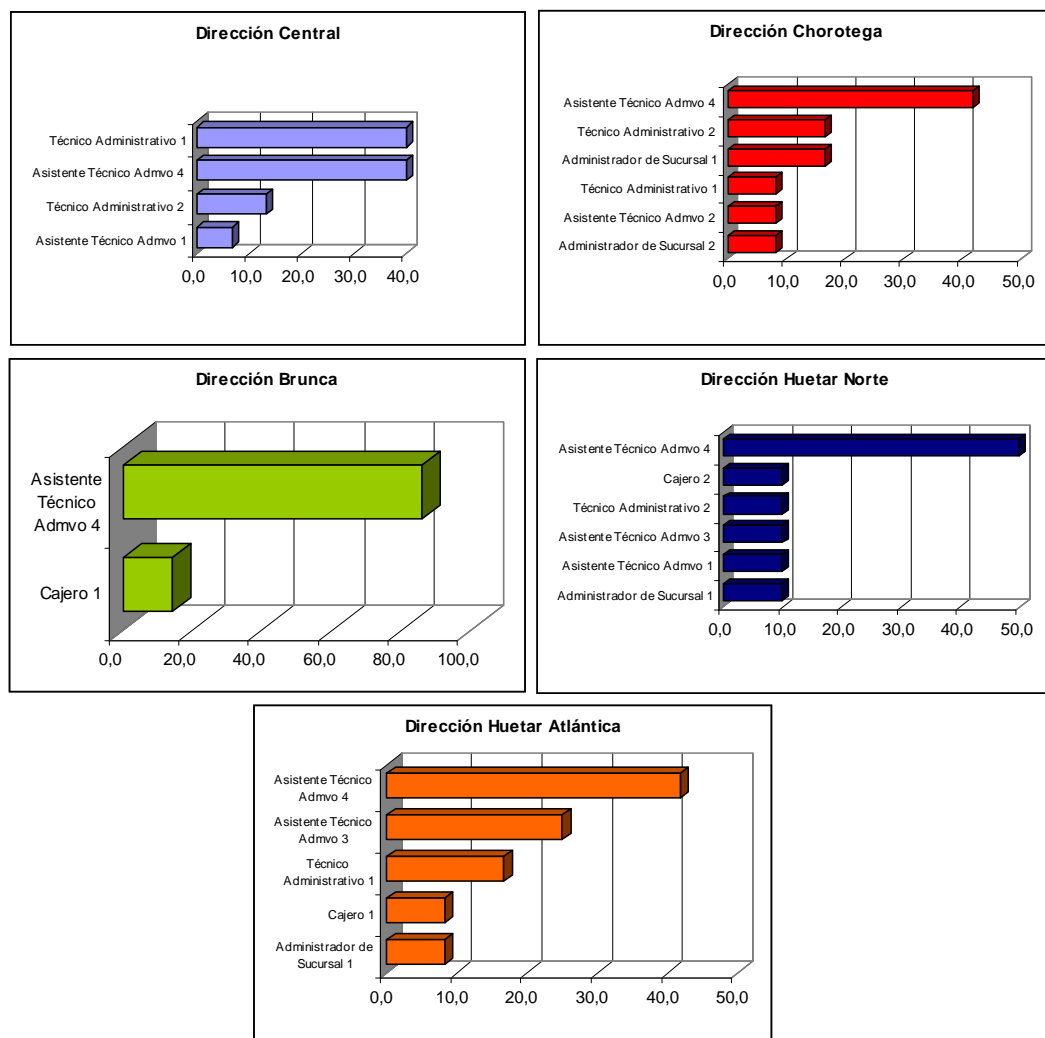
Por otra parte, para el análisis en materia de capacitación y recurso tecnológico, se tiene:

- c. Capacitación y Recurso Tecnológico

- a. **Perfil del puesto y roles del personal**

Tomando únicamente a las que afirmaron conocer las funciones, tareas y responsabilidades de la plaza que ocupa, su distribución por región y el puesto que desempeña el funcionario, se observa que en la mayoría de las Direcciones Regionales, el Asistente Técnico Administrativo 4, es quien posee mejor conocimiento de las responsabilidades por desempeñar. Esta condición no se cumple para la Central.

**Gráfico N° 18**  
**Distribución de los que conocen las funciones según puesto por Dirección Regional**  
 (En porcentajes)

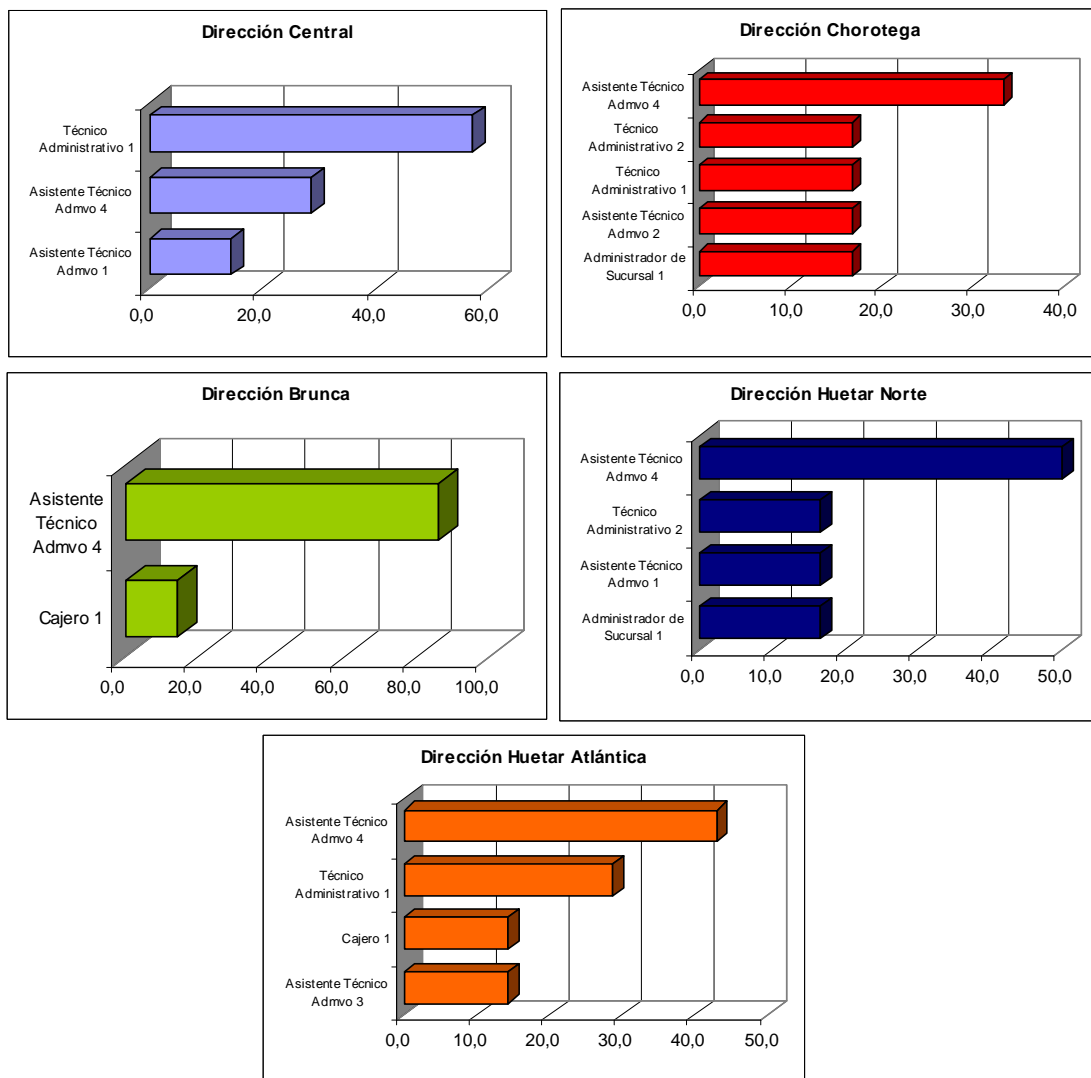


**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario



De forma análoga, la mayoría de los funcionarios de las Direcciones Regionales, que consideran que sus tareas y responsabilidades no van acorde con las descritas por la plaza que ocupan actualmente; son aquellos cuyo puesto es de Asistente Técnico Administrativo 4; esto, salvo el caso de la Dirección Regional Central.

**Gráfico N° 19**  
**Distribución de los que consideran que las funciones no son acordes con la plaza según puesto por Dirección Regional**  
 (En porcentajes)



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

En el cuadro siguiente se resume la información de distintas variables por Dirección Regional.

**Cuadro N° 32**  
**Distribuciones por Dirección Regional**

<b>Responsabilidades y tareas claras por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
Central de Sucursales	62,5	37,5	
Brunca	88,9	11,1	
Chorotega	92,3	7,7	
Huetar Norte	80,0	20,0	
Huetar Atlántica	91,7	8,3	
<b>Conoce lo que espera la adm o jefatura de ud por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	68,8	31,3	
Brunca	88,9	11,1	
Chorotega	84,6	7,7	7,7
Huetar Norte	60,0	40,0	
Huetar Atlántica	100,0		
<b>Cuánto esperan sus superiores de ud por Dirección Regional</b>			
	<b>Lo requerido</b>	<b>Mucho</b>	<b>Demasiado</b>
Central de Sucursales	6,3	50,0	43,8
Brunca	33,3	66,7	
Chorotega	15,4	61,5	23,1
Huetar Norte	20,0	40,0	40,0
Huetar Atlántica	16,7	41,7	41,7
<b>Existe un plan de trabajo por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
Central de Sucursales	37,5	62,5	
Brunca	66,7	33,3	
Chorotega	61,5	38,5	
Huetar Norte	50,0	50,0	
Huetar Atlántica	58,3	41,7	
<b>La retribución econ. es acorde con sus funciones por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
Central de Sucursales		100,0	
Brunca		100,0	
Chorotega	7,7	92,3	
Huetar Norte	10,0	90,0	
Huetar Atlántica	33,3	66,7	

<b>Funciones son acordes a aspiraciones y capacidades por Direc. Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	62,5	37,5	
Brunca	66,7	22,2	11,1
Chorotega	61,5	38,5	
Huetar Norte	70,0	30,0	
Huetar Atlántica	91,7	8,3	
<b>La carga de trabajo y su capacidad estan equilibradas por Direc. Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
Central de Sucursales	12,5	87,5	
Brunca	44,4	55,6	
Chorotega	23,1	76,9	
Huetar Norte	30,0	70,0	
Huetar Atlántica	58,3	41,7	
<b>Algunas obligac. deben transferirse a otros niveles por Direc. Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	81,3	18,8	
Brunca	66,7	33,3	
Chorotega	69,2	30,8	
Huetar Norte	40,0	40,0	20,0
Huetar Atlántica	66,7	33,3	

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Según lo indicado por los funcionarios de las sucursales, en la Dirección Central, es donde menos consideran que las responsabilidades y tareas son claras. Caso contrario, ocurre en la Dirección Chorotega y la Huetar Atlántica, en las que más del 90% de la población, consideran que si están bien definidas.

Con respecto a si los funcionarios conocen lo que la administración espera de ellos, más del 30% de la población de la Dirección Huetar Norte y de la Región Central, consideran que no lo conocen. Caso contrario, ocurre con los de la Región Huetar Atlántica, un 100%, manifestó que si lo conocen.

En cuanto al nivel de exigencia de los superiores entorno a las labores de los funcionarios, las Direcciones donde la expectativa es mayor (mucho o demasiado), recae en las Direcciones Central (94%). Le sigue la Chorotega (85%), la Huetar Atlántica (83%), la Huetar Norte (80%) y por último la Brunca con un 67%.

Sobre la consulta de si existe un plan de trabajo, el panorama más negativo está en la Dirección Central, por cuanto cerca del 62%, consideró que no lo tenían. No obstante, las Direcciones que más operan con un plan de trabajo son la Brunca (67%) y la Chorotega (aproximadamente un 61%). Lo que respecta a la Huetar Norte, no se puede determinar por cuanto la opinión de los funcionarios, se da en un término intermedio.

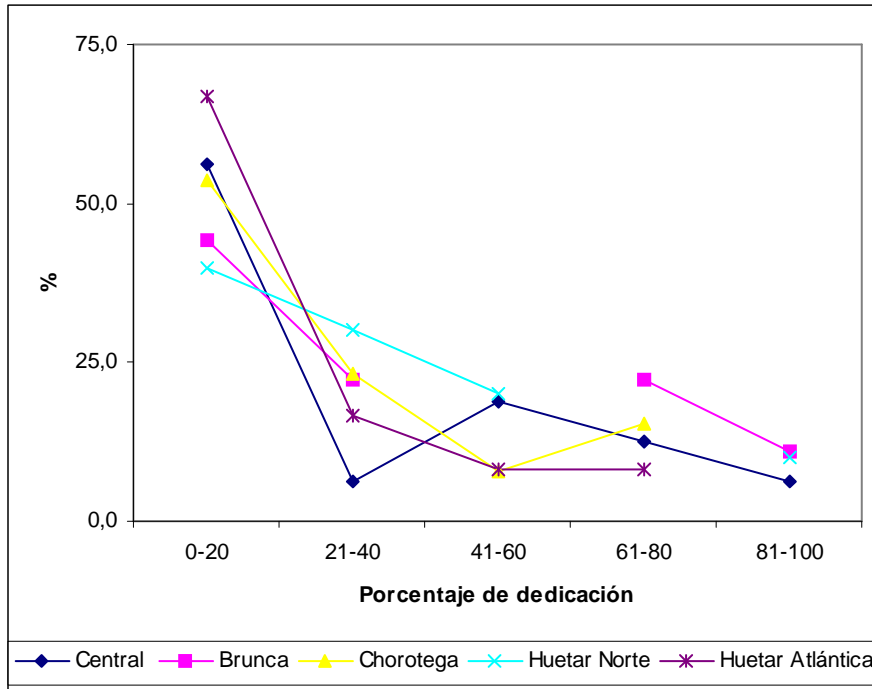
En general, la mayoría de los funcionarios de las cinco Direcciones Regionales, considera que las retribuciones económicas que reciben, no van de la mano con las tareas y responsabilidades asignadas. No obstante, muchos consideran que dichas funciones sí son acordes a sus aspiraciones y capacidades, en especial, en la Dirección Huetar Atlántica (92%).

Tanto la falta de retribución económica, como el exceso de carga de trabajo, van de la mano. Esto, por cuanto, la carga es a veces mayor a las capacidades del funcionario para desarrollar su trabajo. De ahí que en la mayoría de las Direcciones Regionales, un gran porcentaje de los funcionarios encuestados, opinan que dicho equilibrio no existe. La única excepción se muestra en la Dirección Huetar Atlántica, cuyo comportamiento es inverso, aunque no verdaderamente significativo.

Con respecto a si algunas de las obligaciones deben ser transferidas a otros niveles (superior o inferior), se tiene que el 81% de los funcionarios en la Dirección Central, apelan a que esto se dé debido a la concentración de trabajo en este sector y escaso personal. El resto de direcciones muestran un comportamiento similar, rondando entre el 67% y 69% a favor de transferir las labores. Excepto la Huetar Norte donde se estancó en un 40% a favor y en contra.

En el siguiente gráfico, se resume el comportamiento del porcentaje de dedicación al proceso de cierre por Dirección Regional. Además, se establece que en forma general, la mayoría dedica alrededor de un 20% de su jornada laboral.

**Gráfico N° 20**  
**Porcentaje de dedicación al proceso de cierre por Dirección Regional**



**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

### **b. Satisfacción**

Este punto tiene que ver entre otras cosas, con las relaciones interpersonales del trabajador con sus compañeros y jefatura. De acuerdo con esto, donde se da una relación más cordial entre funcionario y jefatura, es en la Dirección Chorotega y Huetar Norte (100%), situación que hace factible una comunicación más directa para plantear necesidades de capacitación, dudas, entre otros.

**Cuadro N° 33**  
**Calificación de la relación interpersonal**

<b>Relación interpersonal con la jefatura por Dirección Regional</b>					
	<b>Dirección Regional</b>				
	<b>Central</b>	<b>Brunca</b>	<b>Chorotega</b>	<b>Huetar Norte</b>	<b>Huetar Atlántica</b>
Excelente	18,8	11,1	7,7	20,0	58,3
Muy buena	50,0	66,7	38,5	50,0	
Buena	25,0	11,1	53,8	30,0	33,3
Regular	6,3				8,3
Mala		11,1			
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<b>Relación interpersonal con los compañeros por Dirección Regional</b>					
	<b>Dirección Regional</b>				
	<b>Central</b>	<b>Brunca</b>	<b>Chorotega</b>	<b>Huetar Norte</b>	<b>Huetar Atlántica</b>
Excelente	31,3	22,2	15,4	10,0	41,7
Muy buena	25,0	66,7	46,2	60,0	33,3
Buena	43,8	11,1	23,1	30,0	25,0
Regular			15,4		
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

En el siguiente cuadro, se resumen otros aspectos relevantes, por ejemplo: del total de funcionarios, es en la Dirección Chorotega, donde se da el mayor reconocimiento de la labor realizada (casi el 85%), le sigue en importancia la Huetar Norte (80%).

**Cuadro N°34**  
**Otras distribuciones por Dirección Regional**

<b>Labor reconocida por otros por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	68,8	31,3	
Brunca	66,7	33,3	
Chorotega	84,6	7,7	7,7
Huetar Norte	80,0	20,0	
Huetar Atlántica	58,3	33,3	8,3

<b>¿Está a gusto con su trabajo por Dirección Regional?</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
Central de Sucursales	81,3	18,8	
Brunca	77,8	22,2	
Chorotega	92,3	7,7	
Huetar Norte	100,0		
Huetar Atlántica	100,0		
<b>¿Está cómodo en el espacio físico donde labora por Dirección Regional?</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	37,5	62,5	
Brunca	55,6	44,4	
Chorotega	30,8	69,2	
Huetar Norte	30,0	70,0	
Huetar Atlántica	50,0	41,7	8,3
<b>Su trabajo es interesante por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	93,8	6,3	
Brunca	88,9	11,1	
Chorotega	84,6	15,4	
Huetar Norte	80,0	10,0	10,0
Huetar Atlántica	100,0		
<b>Tiene claro el impacto e importancia de su labor por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>		<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	100,0		
Brunca	100,0		
Chorotega	92,3		7,7
Huetar Norte	100,0		
Huetar Atlántica	100,0		

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

A la pregunta de si se está a gusto con el trabajo realizado, los funcionarios que representan a las Direcciones Regionales Huetar Atlántica y Norte, indican en un 100%, sentirse a gusto con su trabajo. Seguidamente se encuentra la Dirección Chorotega, con un 92,3%. Satisfactoriamente, en todas las Direcciones las respuestas tienden a ser afirmativas.

Acerca del espacio físico, en la Dirección Huetar Norte, es donde se presentan mayores problemas (70%). Además de la Chorotega con un 69%. En cuanto a disconformidad, no se queda atrás la Dirección Central con un 62%, pues en todos los casos, la mayoría de las quejas es por falta de espacio y de privacidad.

De todas las Direcciones Regionales, se tiene que más del 80% del personal, considera su trabajo como interesante y con conocimiento claro del impacto e importancia de su labor dentro del proceso de cierre.

En el cuadro N° 35, se detallan los aspectos más relevantes, los cuales motivan a los funcionarios de cada una de los Direcciones Regionales. Por ejemplo: en la región Central, el punto más importante, es la Responsabilidad entorno a sus tareas (17%). La Honestidad, lo es para la Dirección Brunca y la región Chorotega con un 15% en cada una. En la Huetar Norte, la Confianza es el principal motivo (18%) y finalmente en la Huetar Atlántica lo son conjuntamente la Honestidad y la Confianza.

**Cuadro N° 35**  
**Aspectos que más lo motivan por Dirección Regional**  
(Total menciones)

<b>Dirección Central de Sucursales</b>	<b>N°</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% de Casos</b>
Responsabilidad	12	17,1	75,0
Justicia	7	10,0	43,8
Honestidad	7	10,0	43,8
Retos	6	8,6	37,5
Mayor capacitación en el trabajo	6	8,6	37,5
Otros	30	42,8	187,4
NS/NR	2	2,9	12,5
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100,0</i>	<i>437,5</i>
<b>Dirección Brunca</b>	<b>N°</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% de Casos</b>
Honestidad	7	15,6	77,8
Responsabilidad	5	11,1	55,6
Retroalimentación	4	8,9	44,4
Credibilidad	4	8,9	44,4
Confianza	4	8,9	44,4
Otros	21	46,6	233,4
<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100,0</i>	<i>500,0</i>



<b>Dirección Chorotega</b>	<b>Nº</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% de Casos</b>
Honestidad	10	15,4	76,9
Confianza	10	15,4	76,9
Responsabilidad	8	12,3	61,5
Mayor capacitación en el trabajo	6	9,2	46,2
Retroalimentación	6	9,2	46,2
Credibilidad	6	9,2	46,2
Otros	19	29,3	146,1
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>	<i>500,0</i>
<b>Dirección Huetar Norte</b>	<b>Nº</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% de Casos</b>
Confianza	8	17,8	80,0
Honestidad	7	15,6	70,0
Responsabilidad	6	13,3	60,0
Retroalimentación	4	8,9	40,0
Credibilidad	3	6,7	30,0
Retos	3	6,7	30,0
Espacio físico	3	6,7	30,0
Otros	10	22,1	100,0
NS/NR	1	2,2	10,0
<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100,0</i>	<i>450,0</i>
<b>Dirección Huetar Atlántica</b>	<b>Nº</b>	<b>% de Resp</b>	<b>% de Casos</b>
Honestidad	9	15,0	75,0
Confianza	9	15,0	75,0
Responsabilidad	9	15,0	75,0
Retroalimentación	6	10,0	50,0
Apertura	4	6,7	33,3
Justicia	4	6,7	33,3
Mayor capacitación en el trabajo	4	6,7	33,3
Otros	15	24,9	125,1
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,0</i>	<i>500,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

### c. Capacitación y Recurso Tecnológico

Con respecto a los programas requeridos para el proceso de cierre, del total de menciones, el programa más importante y básico para llevar a cabo es el de SICERE en todas las Direcciones Regionales, siendo éste más relevante en la Dirección Brunca y Huetar Atlántica y un poco menos en la Central de Sucursales. Otros programas necesarios son las herramientas que provee Windows como los es Word, Excel, Outlook y en menor grado Power Point. (Ver Cuadro N° 36).

**Cuadro N°36**  
**Programas que requieren para el cierre**  
(Total menciones)

Programa	Dirección Regional				
	Central	Brunca	Chorotega	Huetar Norte	Huetar Atlántica
SICERE	29,2	36,8	34,4	32,1	36,7
Word	27,1	21,1	25,0	28,6	26,7
Excel	27,1	26,3	18,8	21,4	23,3
Power Point	12,5		6,3		3,3
Outlook	2,1	5,3	6,3	14,3	6,7
Otros paquetes			3,1		
NS/NR	2,1	10,5	6,1	3,6	3,3
<i>Total</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Según el siguiente cuadro, se mencionan por Dirección Regional, los aspectos más importantes relacionados con el Cierre de Negocios, los cuales deben mejorarse. En la Central, por ejemplo, los funcionarios consideran como prioritarios los aspectos legales (31%). La Brunca por el contrario, con un 22% cada aspecto, pues requiere de capacitaciones prácticas, confección de expediente y Reglamento de Cierre. De igual forma, con un 30,8%, la Dirección Chorotega requiere reforzar aspectos legales. La Dirección Huetar Norte en un 40% y la Huetar Atlántica con un 50%, consideran pertinente mejorar en todos los aspectos.

**Cuadro N° 37**  
**Aspectos del cierre de negocios que le gustaría mejorar según Dirección Regional**

<b>Dirección Central de Sucursales</b>	<b>%</b>
Todos los aspectos	25,0
Aspectos legales	31,3
En el impacto social	6,3
Confección del expediente	12,5
Capacitación más práctica	6,3
No tienen conexión con SICERE	6,3
NS/NR	12,5
<i>Total</i>	<i>100,0</i>
<b>Dirección Brunca</b>	<b>%</b>
Aspectos legales	11,1
Confección del expediente	22,2
Capacitación más práctica	22,2
No tienen conexión con SICERE	11,1
Reglamento de cierre	22,2
NS/NR	11,1
<i>Total</i>	<i>100,0</i>
<b>Dirección Chorotega</b>	<b>%</b>
Todos los aspectos	30,8
Aspectos legales	30,8
Confección del expediente	15,4
Constante retroalimentación en análisis de expedientes	7,7
Análisis y conformación de prevenciones	15,4
<i>Total</i>	<i>100,0</i>
<b>Dirección Huetar Norte</b>	<b>%</b>
Todos los aspectos	40
Aspectos legales	10
Confección del expediente	20
Capacitación más práctica	20
Ninguno	10
<i>Total</i>	<i>100,0</i>
<b>Dirección Huetar Atlántica</b>	<b>%</b>
Todos los aspectos	50
Aspectos legales	8,3
Confección del expediente	16,7
Capacitación más práctica	8,3
Constante retroalimentación en análisis de expedientes	8,3
Reglamento de cierre	8,3
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

**Cuadro N° 38**  
**Más distribuciones por Dirección Regional**

<b>¿Cuenta con el recurso tecnológico necesario? por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	75,0	25,0	
Brunca	88,9	11,1	
Chorotega	69,2	23,1	7,7
Huetar Norte	80,0	20,0	
Huetar Atlántica	50,0	41,7	8,3
<b>¿Cuenta con la capacitación necesaria? por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	56,3	43,8	
Brunca	77,8	11,1	11,1
Chorotega	53,8	46,2	
Huetar Norte	90,0	10,0	
Huetar Atlántica	66,7	25,0	8,3
<b>¿Recibió capacitación sobre cierre de negocios? por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	75,0	25,0	
Brunca	77,8	22,2	
Chorotega	84,6	15,4	
Huetar Norte	90,0	10,0	
Huetar Atlántica	91,7		8,3
<b>¿Capacitación evacuó dudas? por Dirección Regional *</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	50,0	50,0	
Brunca	57,1	28,6	14,3
Chorotega	27,3	72,7	
Huetar Norte	66,7	33,3	
Huetar Atlántica	58,3	16,7	25,0
<b>¿Periodicidad de la capacitación es suficiente? por Dirección Regional</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>NS/NR</b>
Central de Sucursales	31,3	56,3	12,5
Brunca	44,4	55,6	
Chorotega	30,8	61,5	7,7
Huetar Norte	30,0	70,0	
Huetar Atlántica	16,7	75,0	8,3

\* Excluye a los que respondieron que No a la pregunta "Recibió capacitación sobre cierre de negocios"

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

Del cuadro anterior, se puede destacar que para las Direcciones Regionales el recurso tecnológico es importante y necesario para completar el proceso de cierre y en especial, para la Dirección Brunca, la cual cuenta con el recurso necesario en un 89%. No así la Dirección Huetar Atlántica con un 50%, lo cual representa un rezago tecnológico importante para esa Dirección.

Acerca de si las Direcciones Regionales cuentan con la capacitación necesaria. La Dirección Chorotega contestó en forma negativa en el 46% de los casos. La Dirección Central lo hizo en un 44%. El resto de Direcciones parecieran sentirse bien en este aspecto.

Cuando se trata el tema de la capacitación exclusivamente relacionada en materia de cierre de negocios por mora, el 25% de los funcionarios de la Dirección Central, indican que no tiene este tipo de capacitaciones. Le sigue muy de cerca la población de la Brunca con un 22%.

Con respecto a si de las capacitaciones recibidas en torno al tema, han permitido aclarar dudas, nuevamente la Dirección Chorotega dice que no en un 73% de los casos. Para el resto de direcciones, en términos generales, dichas capacitaciones o reuniones, parecieran cumplir su cometido. Es importante aclarar, que los datos de esta variable excluyen a quienes dijeron no recibir o haber recibido capacitación sobre cierre de negocios.

Sobre si la periodicidad de la capacitación es suficiente, el panorama cambia, pues debido a los cambios constantes dentro del proceso como tal, hace que se desactualicen rápidamente y éstas son programadas cada cierto tiempo.

Seguidamente, se listan las acciones por tomar bajo el supuesto de que se cuenta con la solución para incrementar el número de casos tramitados, para el cierre de negocios por mora, así como las motivaciones pertinentes al personal encargado de tales funciones. Dichos listados son controlados por la variable Dirección Regional:

**Cuadro N° 39**  
**Acciones que llevaría a cabo por Dirección Regional**  
(Total menciones)

<b>Dirección Central de Sucursales</b>	<b>100,0</b>
Motivar a los patronos a pagar (Evitar evasión)	18,2
Relación más estrecha entre el Depto de Cobros e Inspección	13,6
Estandarizar manual y talleres de capacitación	13,6
Eliminar tanto papeleo en expediente	9,1
Contar con más tiempo y recursos	4,5
Abrir una oficina para cierres / alquilar	4,5
Apoyo 100% de la Jefatura al Depto de Cobros	4,5
Automatizar SICERE (Efectividad del sistema)	4,5
Más personal / Personal más específico	4,5
NS/NR	22,7
<b>Dirección Brunca</b>	<b>100,0</b>
Solicitar más días para dedicarse al cierre	14,3
Estandarizar manual y talleres de capacitación	14,3
Automatizar SICERE (Efectividad del sistema)	7,1
Más personal / Personal más específico	7,1
Actualizar información de patronos judiciales	7,1
Ir directo al proceso antes de pasar a cobro judicial	7,1
Asesorar a nivel regional	7,1
Acciones están en altos mandos	7,1
Ninguna	7,1
NS/NR	7,1
<b>Dirección Chorotega</b>	<b>100,0</b>
Estandarizar manual y talleres de capacitación	22,2
Motivar a los patronos a pagar (Evitar evasión)	11,1
Analizar cada caso, esforzarse y sacar pendientes	11,1
Asignar funciones específicas	11,1
Contar con más tiempo y recursos	5,6
Abrir una oficina para cierres / alquilar	5,6
Eliminar tanto papeleo en expediente	5,6
Más personal / Personal más específico	5,6
Solicitar más días para dedicarse al cierre	5,6
Brindar apoyo en avisos de cobros especiales	5,6
NS/NR	11,1
<b>Dirección Huetar Norte</b>	<b>100,0</b>
Motivar a los patronos a pagar (Evitar evasión)	20,0
Más personal / Personal más específico	20,0
Ir directo al proceso antes de pasar a cobro judicial	10,0
NS/NR	50,0

<b>Dirección Huetar Atlántica</b>	<b>100,0</b>
Estandarizar manual y talleres de capacitación	20,0
Analizar cada caso, esforzarse y sacar pendientes	13,3
Motivar a los patronos a pagar (Evitar evasión)	6,7
Más personal / Personal más específico	6,7
Mejor relación entre CCSS y patronos	6,7
Exigir rendimientos a abogados externos	6,7
Fijar metas	6,7
Ninguna	6,7
NS/NR	26,7

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario

**Cuadro N°40**  
**Motivaciones para el personal encargado por Dirección Regional**  
(Total menciones)

<b>Dirección Central de Sucursales</b>	<b>100,0</b>
Trabajo en equipo	11,8
Incentivo laboral o económico (pago de horas extras, viáticos, etc)	11,8
Mejorar condiciones trabajo	5,9
Compromiso y responsabilidad en cumplimiento metas	5,9
NS/NR	64,7
<b>Dirección Brunca</b>	<b>100,0</b>
Incentivo laboral o económico (pago de horas extras, viáticos, etc)	23,1
Capacitar personal en proceso de cierre de negocios	15,4
Mejorar condiciones trabajo	7,7
Reconocimiento de labor vía carta	7,7
Quienes hacen el proceso no sea quienes materialicen el cierre	7,7
Dar equipo / material requerido	7,7
Ninguna	7,7
NS/NR	23,1
<b>Dirección Chorotega</b>	<b>100,0</b>
Incentivo laboral o económico (pago de horas extras, viáticos, etc)	21,4
Capacitar personal en proceso de cierre de negocios	7,1
Uso vehículo	7,1
NS/NR	64,3

<b>Dirección Huetar Norte</b>	<b>100,0</b>
Capacitar personal en proceso de cierre de negocios	25,0
Incentivo laboral o económico (pago de horas extras, viáticos, etc)	8,3
Dar equipo / material requerido	8,3
Explicar la importancia e impacto del proceso	8,3
NS/NR	50,0
<b>Dirección Huetar Atlántica</b>	<b>100,0</b>
Capacitar personal en proceso de cierre de negocios	26,7
Explicar la importancia e impacto del proceso	20,0
Dar equipo / material requerido	6,7
Dar confianza de la labor realizada	6,7
No recargar funciones	6,7
NS/NR	33,3

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario



Por otra parte, a continuación se transcriben los comentarios más relevantes de las entrevistas realizadas, al Coordinador de Cierre de Negocios de cada Dirección Regional (cinco en total); y al final, se dará un resumen consolidado a manera de conclusiones de dichos aspectos.

- ***Dirección Regional: Central de Sucursales***

1. ¿Además de la capacitación que brinda la Dirección de Cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?

*“Sí tenemos un propio sistema de capacitación. Las capacitaciones se hacen con una frecuencia de tres meses, cuando se da un cambio en el proceso de cierre de negocios (que se dan muy a menudo) a nivel gerencial. La Comisión (Asesora) es la que indica lo que lleva el expediente (documentos de revisión, estudios registrales, etc).*

*Y se transmite esa nueva información a las sucursales”.*

2. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?

*“Generalmente, se presentan cambios en la información necesaria para completar el expediente.*

*A los compañeros se les dice algo sobre el dato requerido y si ellos a veces no les parece entonces nos reunimos y se enfatiza en lo que se debe hacer”.*

3. ¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?

*“Sí, ellos solicitan la capacitación a la Coordinación de Cierre de Negocios vía correo electrónico, personalmente, o en reuniones hechas para otros fines, pero ahí hacen ver la necesidad.*

*Las reuniones de capacitación son programadas. También se programa visitas de revisión (3 veces al año) a una sucursal. Se revisa todo lo concerniente al proceso de cierre de negocios y los procesos pendientes, incluso los archivados (y el por qué están archivados). Además de un informe mensual que ellos (sucursales) envían. Ahí se revisan los procesos que actualicen la información. Se hace reuniones cada vez que lo amerite.”*

- ***Dirección Regional: Brunca***

1. ¿Además de la capacitación que brinda la Dirección de Cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?

*“Nos retroalimentamos de la Dirección de Cobros. En los casos por región se monta la capacitación conforme a las necesidades de las sucursales; esto a nivel de grupo.*

*Se hacen visitas cada cuatro meses a una sucursal. En las visitas que se realizan se revisan los expedientes, lo que falta, lo que hay que arreglar, porque muchos ya tienen machotes de trabajo, entonces estas revisiones vienen a ser aproximadamente una capacitación personal con cada sucursal”.*

2. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?

*“En cualquier momento se hace una reunión con la Dirección de Cobros y se toca el tema de cierre de negocios o temas que la misma gente busca (reuniones no establecidas). También se hacen reuniones programadas (aproximadamente 4 al año)”.*

3. ¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?

*“Ellos determinan las necesidades y esto sirve como punto de partida para la capacitación.”*

- ***Dirección Regional: Chorotega***

1. ¿Además de la capacitación que brinda la Dirección de Cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?

*“Sí, cada tres meses. Por lo general, se reúnen los compañeros, se observan las deficiencias reiteradas en la transmisión de información que envían las sucursales, se detecta en qué fallan los compañeros y se toma un tema específico. Entonces se desarrolla un refrescamiento, por lo que esto no es una capacitación en sentido estricto”.*

2. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?

*“Mediante la transmisión de la información, que envía la sucursal porque de acuerdo con el al proceso, las sucursales deben remitir los expedientes de cierre de*

*negocios a la Dirección Regional, aquí se le da revisión y entonces se detectan las deficiencias”.*

3. *¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?*

*“Hacen llamadas o envían correos electrónicos para hacer consultas. Éstas son el parámetro para determinar deficiencias en el conocimiento. Se compila esta información para ser tomada en cuenta en las reuniones trimestrales.*

*Las consultas son no tanto de procedimiento como tal, sino en lo que es la conformación de expedientes.*

*En las reuniones trimestrales, se da un refrescamiento de cada paso, en tema de cierre de negocios, dando énfasis en la parte en que se está fallando.*

*Lo que pasa es que el cierre es un procedimiento -relativamente nuevo- entonces se dan muchos cambios, en muchos niveles, en especial, en la conformación de expedientes. Con tantos cambios, en ocasiones los compañeros se desactualizan y envían expedientes bajo otra metodología. Por ejemplo, hace 2 ó 4 meses hubo una variación sustancial en lo que se llama Prevención Motivada; antes no tenía importancia en las sucursales indicar donde recibían las notificaciones los patronos. Las sucursales enviaban un machote con el nombre identificado sin esa información y se estaba dando tramitación de un cambio dado en la Comisión Asesora.*

*La comisión indicó que era importante añadir esa información. Entonces se indicó ese cambio a las sucursales.*

*Lamentablemente algunas sucursales son muy -lentas- al desarrollar e implementar estas nuevas directrices y llegan estas fallas.*

*En las reuniones se ven estos cambios y que los aspectos analizados se hallan entendido.”*

- ***Dirección Regional: Huetar Norte***

1. ¿Además de la capacitación que brinda la Dirección de Cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?

*“Se hacen reuniones periódicas durante el año. Ahí se aprovecha, para ver los temas más importantes del área, entre ellos el cierre de negocios”.*

2. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?

*“Con base en el número de expedientes que cada sucursal va tramitando y los errores que se cometen. Sin embargo, por ser un programa –nuevo- en las misma Gerencia se dan cambios, de acuerdo con las necesidades que así lo requieren, porque muchos de los casos son apelados. Los cambios se hacen sobre el mismo expediente, por eso no se sabe hoy todo sobre cierre de negocios. De ahí que surja una nueva necesidad para así ser más consistentes del programa”.*

3. ¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?

*“Ellos tienen necesidades y las tramitan a través de la coordinación de cierre de negocios, porque al devolverles los expedientes, se ven las dudas de los cambios no notificados, pero se hace sobre el mismo expediente.*

*Además, existen unidades que si han requerido capacitación, porque no han iniciado los procedimientos o costó mucho involucrarlos en el procedimiento. De ahí que hay unidades más adelantadas que otras.”*

- ***Dirección Regional: Huetar Atlántica***

1. ¿Además de la capacitación que brinda la Dirección de Cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?

*“Se hace muy poco. Se trata sobre todo lo que es cobro judicial. En cierre se pide lo que es San José”.*

2. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?

*“Por medio de los compañeros, ellos solicitan que se dé más información o se da un cronograma por medio de un plan operativo, porque cada cierto tiempo, hay que hacer una capacitación. Entonces se le solicita a la Dirección de Cobros que se asigne una gira para este sector. Hace como mes y medio se hizo la última.*

*No se establece un temario, ellos traen los temas y se determinan conjuntamente (cobros, arreglos de pago, cierre de negocios, cobro judicial, etc).*

*Ellos (Dirección de Cobros), coordinan conjuntamente la capacitación mediante giras de tres días y establecen los lineamientos. Se discuten y exponen los temas escogidos. Luego se dan espacios de preguntas, se aclaran dudas y se exponen casos complicados”.*

3. ¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?

*“Los funcionarios solicitan cuando sienten duda en determinada parte del proceso, para refrescar información o si existen cambios que se han dado en instructivos, o reglamentos; entonces ellos vienen para aclarar esas nuevas implementaciones por*

*ejemplo, cambios en herramientas o ventanas (de SICERE) dadas a partir de tal tiempo.”*

- ***Resumen consolidado***

- a) Los funcionarios que conforman cada Dirección Regional, participan en las capacitaciones programadas por la Dirección de Cobros. A su vez, cada 3 ó 4 meses realizan giras a cada sucursal, lugar donde se informan acerca de los cambios y/o nuevas implementaciones en el proceso de cierre de negocios por mora, dictaminadas por la Comisión Asesora.
- b) No obstante, en reuniones “informales”, suelen aclararse las dudas que surjan en torno al tema (las cuales son frecuentes, debido a los cambios constantes en la información necesaria para completar el expediente del proceso).
- c) Asimismo, se revisan los expedientes, y se hacen notar las fallas o faltantes de información que éstos contengan. En otras palabras, los expedientes son los que determinan las necesidades de capacitación de los funcionarios en materia de cierre de negocios, y a partir de ahí, se hace un refrescamiento de los pasos por seguir durante todo el proceso.
- d) Los funcionarios también hacen llegar sus dudas y consultas al respecto, (específicamente sobre la conformación de expedientes) por distintas vías (en reuniones no programadas, por correo electrónico, personalmente o por teléfono) y solicitan que se les dé más información y capacitación para realizar su trabajo a través de la Coordinación de Cierre de Negocios.

- e) Las capacitaciones formales de la Dirección de Cobros, se gestionan en primera instancia, con el coordinador de cierre de negocios y éste eleva la petición a la Dirección de Cobros, quienes de manera conjunta, delimitan los temas por tratar, tomando en cuenta las dudas acumuladas que los funcionarios de cada sucursal, tengan al respecto. Durante la capacitación se exponen los temas, se discuten los cambios y nuevas implementaciones así como casos prácticos complejos.
  
- f) El proceso de cierre no se ha dado de manera uniforme entre todas las unidades, es decir, existen unidades o sucursales que iniciaron primero que otras, de ahí que aquellas que han quedado más rezagadas suelen ser más “lentas” en implementar y/o asimilar los constantes cambios. Esto se evidencia vía expediente con las devoluciones del mismo, por uso de otras metodologías o faltante de información.
  
- g) Debido a los constantes cambios, el manual e instructivo se desactualizan con frecuencia y la notificación de los cambios, no suele darse al mismo tiempo a todas las sucursales, de ahí que surja la molestia de los funcionarios por desconocimiento y desinformación.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la correcta lectura de las siguientes conclusiones y recomendaciones, se aclara que en el texto se hará referencia a la población en estudio como: población, sujetos, personal o funcionarios. Asimismo, se hace referencia al Proceso de Cierre de Negocios por Mora en el pago de las cuotas de la Seguridad Social, como proceso, sanción o medida sancionatoria.

### 5.1. Conclusiones

Analizadas cada una de las variables e indicadores de los apartados anteriores, se procede a dar una comparación global interpretativa de los resultados obtenidos a manera de conclusión. Para tales efectos, se indica que la inferencia y generalización de éstas, está basada tomando como referencia los casos en que el porcentaje de las respuestas de la población, coincidieron en un 50% o superior.

#### 5.1.1. Del Proceso de Cierre de Negocios

- a.) El proceso de cierre de negocios, se compone de siete etapas: *1. Firmeza de la deuda en sede administrativa*, consiste en determinar la existencia real de la deuda y notificarla al patrono. *2. Identificación de casos*, durante esta etapa, se determina si el caso se ajusta a la normativa aplicable en materia de cierre de negocios (antigüedad de la deuda, estado de patrono, etc), *3. Notificación de la prevención motivada*, el objetivo de esta etapa, es darle a conocer al patrono, mediante una prevención motivada, las razones que dieron origen el trámite del cierre de negocios. *4. Notificación de la resolución final de cierre*, mediante esta resolución, se ordena a la administración ejecutar el cierre, y se entera al administrado (patrono), la resolución de cierre. *5. Cierre*, como lo indica el nombre de esta etapa, consiste en la ejecución

material del cierre, colocación de sellos, elaboración de un acta de cierre, etc. 6. *Apertura*, esta etapa consiste en realizar las tareas descritas en el cuadro N° 7, tendientes a la apertura del negocio. 7. *Prórroga del cierre*; de mantenerse la condición que dio origen al cierre inicial, la administración puede solicitar una prórroga del cierre. Para ello, se deberán realizar las subactividades contenidas a partir del cuadro N° 8.

- b.) Por otra parte, se tiene que para la gestión de cierre, se conforma un expediente, el cual es remitido a la Gerencia de División Financiera, para que ésta dicte la resolución final y ordene el cierre. Posteriormente, es enviado a la Sucursal, en la que se lleva a cabo el resto del proceso (notificación de la resolución final, cierre, apertura y eventualmente la prórroga de cierre). Este proceso, según lo establecido en el Reglamento e ilustrado en esta investigación, tiene una duración mínima de 108 días naturales, lo que es mucho tiempo para la ejecución material del cierre. Además, hay que sumar el tiempo utilizado para otros trámites administrativos, cuya duración no se contempla en Reglamento. Esto, no solo puede influir en que el funcionario pierda interés y se dedique a otras acciones encomendadas, sino que además, va en detrimento del control y seguimiento de los casos. Por otra parte, repercute en el efecto que la medida tenga en el sector patronal, corriéndose el riesgo de que la gestión pierda eficacia y “fuerza”.
- c.) La ejecución de las tareas del proceso, tienen cierto grado de dificultad, por cuanto, corresponden a acciones que requieren de una revisión integral del caso, aplicando ciertos criterios de legalidad y razonabilidad, así como del manejo de paquetes de cómputo, y otros.
- c.) Si bien es cierto, el Reglamento se publicó por primera vez en el 2001. La población tiene menos de un año de realizar tales gestiones, lo que indica que el proceso no solo es reciente y novedoso para la Caja, sino que todavía no se cuenta con una cultura, confianza, ni la seguridad que la especialización, la práctica, la experiencia y el tiempo brindan.

- d.) A su vez, al ser un proceso reciente, tanto el Reglamento de Cierre, como el Manual e Instructivo, están sujetos a cambios y mejoras que la administración establezca, plantee y defina, producto de la eficiencia determinada gracias a la aplicación efectiva de esta medida sancionatoria.

#### 5.1.2. Perfil del puesto y roles del personal

- a.) Derivado del análisis de la información, se tiene que la mayoría de los sujetos cuentan con estudios secundarios y están nombrados en propiedad. Además, hace menos de tres años, ocupan plazas de: Asistente Técnico Administrativo 4, Técnico Administrativo 1 y Técnico Administrativo 2. Esto quiere decir, no sólo que los funcionarios cuentan con cierto grado de seguridad entorno a la estabilidad laboral, sino que además por su nivel académico, ocupan plazas que dentro del Manual Descriptivo de Puestos, no se contemplan acciones específicas, tareas ni funciones que se relacionen con las realizadas por éstos. Estos puestos, no solo requieren de requisitos académicos básicos, (ver anexo 2), sino que además, no contemplan la consecuencia del error, por lo que económicamente no compensan las labores efectuadas por el personal que las ocupan.
- b.) La mayoría de la población, son encargados de cobros, a pesar de eso, no todos realizan las mismas funciones ni ocupan las mismas plazas. Por lo general, dedican menos de la cuarta parte de su jornada laboral a las gestiones de cierre de negocios, y durante el resto del día, deben realizar una gran diversidad de tareas, con cierto grado de complejidad, los cuales abarcan el trámite de arreglos de pago, liquidaciones, cierre de negocios, gestión administrativa y judicial por concepto de: planillas, cheques debitados y arreglos de pago. Además, ejercen el control y manejo de ciertas cuentas contables, notificaciones, atención al público y gestión de abogados externos, entre otros.
- c.) De esta forma, es claro que a pesar de que los funcionarios en un 51,7% consideran que sus funciones son acordes con la plaza que ocupan, asumen responsabilidades que están

fuera del ámbito de su competencia, las cuales no están contempladas en su puesto y por las que no se les está retribuyendo económicamente.

- d.) Por otra parte, la población considera que sus funciones van de acuerdo con sus aspiraciones y capacidades, pero que no existe un equilibrio entre la carga de trabajo y la capacidad que tienen para desarrollarlo, de esto se infiere que existe conflicto y sobrecarga de funciones, situación confirmada, por cuanto la mayoría opina, que algunas obligaciones deberían transferirse a otros niveles y que la jefatura y administración, esperan mucho o demasiado de ellos.
- e.) La satisfacción por el hecho de que la mayoría esté nombrada en propiedad, se ve opacada cuando los sujetos en estudio, comparan su situación laboral actual, con el personal de Oficinas Centrales y se hacen juicios respecto a esa comparación, a sus expectativas, a la percepción del esfuerzo que realizan, al resultado de su desempeño y a la retribución económica que obtienen. Esto por cuanto, en Oficinas Centrales, las tareas que la población en estudio lleva a cabo, se distribuyen en diversas unidades, y los funcionarios que las conforman, ocupan mejores plazas. Como ejemplo se toma que en materia de cierre de negocios en Oficinas Centrales, el personal que lleva a cabo gestiones de cierre de negocios, puede ocupar plazas de profesionales 1, en las que se les paga un porcentaje por dedicación exclusiva y se requiere como mínimo un bachillerato universitario.
- f.) Un factor incidente en que la población en estudio opte por estudios superiores, es la distribución física de las sucursales, las cuales se encuentran dispersas en todo el país, y muchas de ellas, en zonas de difícil acceso. Aunado al hecho que si el funcionario cuenta con un núcleo familiar primario, su prioridad, en lugar de optar por estudios superiores, será su familia.
- g.) Finalmente, se descarta que exista ambigüedad en el rol, no solo porque la mayoría indica, la existencia de un plan de trabajo, sino que además, coinciden en que las responsabilidades y tareas asignadas son claras, concisas y que conocen lo que la administración o jefatura espera de ellos.

### 5.1.3. Satisfacción

- a.) Un factor positivo, que minimiza la inconformidad relacionada con la retribución económica, la sobrecarga y conflicto de funciones, es que las relaciones interpersonales tienden a ser cordiales, y sus labores son reconocidas tanto por la jefatura como por sus compañeros. De ello, se puede inferir: la percepción que tienen los funcionarios de su situación laboral en cuanto al puesto, cargas de trabajo, retribución económica, otros, no lo atribuyen a la jefatura inmediata, sino más bien a la Dirección Regional o a Oficinas Centrales.
- b.) Un aspecto importante, cuyo origen puede ser la situación que está viviendo el país, es que los funcionarios, dentro de sus aspiraciones futuras, no sólo está una mejora en su situación salarial y espacio físico, sino que además, desearían asumir nuevos retos y tareas pero no en un puesto de jefatura.
- c.) En general, la población se encuentra a gusto con el trabajo que realiza, pero están disconformes con el espacio físico donde laboran. Esto, por varias razones entre las que destacan:
- ✓ Deben compartir espacio y equipo con otros compañeros.
  - ✓ No cuentan con cierto equipo tecnológico y deben trasladarse a otras unidades para poder realizar su trabajo.
  - ✓ El lugar no está adecuadamente acondicionado, en algunos se carece de ventilación.
  - ✓ No hay espacio suficiente ni privacidad a la hora de atender al público.
- Esta situación, considerando que hay muchos factores dispersantes de la atención que debe tener el recurso humano que realiza este tipo de trabajo, repercute directamente en la eficiencia y eficacia de las etapas y resultados del proceso.
- d.) Por otra parte, los funcionarios consideran que su trabajo es interesante. Tienen bastante claro el impacto y la importancia de las tareas que realizan.

#### 5.1.4. Capacitación y Recursos Tecnológicos

- a.) En Oficinas Centrales, existe una unidad especializada para la ejecución de tareas concernientes al proceso de Cierre de Negocios. Esta unidad, adscrita a la Dirección de Cobros, se encarga semestralmente, de actualizar los conocimientos de la población en estudio, mediante capacitaciones programadas en cada Dirección Regional.
- b.) Sin embargo, los conocimientos de la población en estudio, no se actualizan al mismo tiempo, así quedan rezagadas las últimas unidades a las que se imparte la capacitación, con el agravante que, si un expediente de cierre es enviado a la Gerencia de División Financiera, de encontrarse deficiencias, éste es devuelto a la Sucursal, situación que incide en la motivación del funcionario, pudiendo generar inclusive frustración por cuanto, a pesar que el proceso es extenso y tedioso. El esfuerzo del funcionario reflejado en el trabajo, no es satisfactorio, dado que no cumple con ciertos requisitos, los cuales pueden ser desconocidos hasta tanto no se les capacite. Esto, no solo incide negativamente en el desarrollo del empleado y lo desestimula a desempeñar sus tareas de la mejor forma posible, sino que además, atrasa la gestión y dificulta el control y seguimiento de los casos.
- c.) A nivel de Direcciones Regionales, el expediente de cierre de negocios, es el parámetro principal para delimitar la carencia de información o desactualización de quienes deben completar el cierre, pues mediante su revisión exhaustiva, se logran detectar esas deficiencias, las cuales, posteriormente, son tomadas en cuenta en próximas capacitaciones. No obstante, al determinar en el expediente de cierre, errores metodológicos, de machotes o faltantes de documentos y/o información, el expediente es devuelto. Tales devoluciones se realizan a nivel de Dirección Regional u Oficinas Centrales, y pueden darse “n” veces sobre el mismo expediente, situación que reafirma no solo la necesidad de capacitar al personal, sino que además, el de estandarizar los manuales, instructivos, e información que deben conformar el expediente.
- d.) A pesar que existen capacitaciones programadas, o que muchas de las reuniones se tramiten vía consultas telefónica, fax, personal o electrónica, a través del Coordinador

de Cierre de Negocios, éstas en ocasiones no suelen ser suficientes para quienes trabajan en el procedimiento de Cierre, debido a que constantemente se dan cambios metodológicos o nuevas implementaciones, las cuales no son informadas a tiempo, a ciertas unidades, las cuales quedan rezagadas.

- e.) En materia de cierre de negocios, gran parte de la población considera que requiere mejorar en todos los aspectos, entre los que destacan los legales. El 51% que ha recibido capacitaciones en esta materia, considera que sus dudas fueron evacuadas mientras que un 41.2% difiere de esto. A su vez, la mayoría coincide en que la periodicidad con que se imparten, no es suficiente.
- f.) Las herramientas tecnológicas más utilizadas para llevar a cabo las acciones de cierre de negocios son: SICERE, y algunas herramientas de Windows como Word o Excel. La población, considera que cuenta con la capacitación necesaria para el manejo de tales herramientas, y un 72% afirma contar con los recursos tecnológicos que le permiten llevar a cabo las acciones de cierre de negocios.
- g.) Dado que los funcionarios en general, son relativamente nuevos en el puesto de trabajo, y que no hace mucho tiempo realizan gestiones de cierre de negocios, consideran que es importante no solo estandarizar el manual y talleres de capacitación, sino que además requieren de capacitación e incentivación económica.



## **5.2.Recomendaciones**

Seguidamente, al tenor de los resultados obtenidos y las conclusiones del caso, se proponen seis estrategias con sus respectivas tácticas, cuya implementación conlleva a establecer una estrategia de motivación que permita mantener y/o mejorar los resultados del proceso de cierre de negocios por mora, realizado los funcionarios de las sucursales financieras de la Caja.

### **5.2.1. Del Proceso de Cierre de Negocios**

#### **1. Estrategia de optimización y estandarización del proceso de Cierre de Negocios**

El tiempo mínimo establecido en el Reglamento para la ejecución material del cierre, es extenso (108 días naturales). A esto, es preciso sumar los días que requiere la administración, para realizar otras gestiones no contempladas en el Reglamento. Por ello, la implantación de esta estrategia, va en procura de optimizar y estandarizar, la materialización del cierre en las sucursales financieras de la Caja.

*Para lograr tal cometido, es importante que la Gerencia de División Financiera, conforme un grupo interdisciplinario con representantes de Oficinas Centrales, específicamente del área designada para el cierre de negocios por mora de la Dirección de Cobros, a uno o dos miembros de las Direcciones Regionales y uno o dos representantes de las sucursales. Este grupo, deberá revisar los lineamientos establecidos en la normativa vigente, que regulan el proceso en sí. A su vez, deberán proponer e implementar acciones para optimizarlo y estandarizarlo de forma tal que los tiempos muertos o requisitos innecesarios sean suprimidos de la gestión.*

*Por otra parte, para efectos de minimizar el tiempo de respuesta de solicitudes de criterios legales en la materia, se recomienda coordinar con la Dirección Jurídica de la Caja, para*

*que acrediten y faculten a los abogados internos de las Direcciones Regionales, a emitir criterios jurídicos vinculantes, así como evacuar consultas de índole legal que surjan durante la ejecución del proceso.*

#### 5.2.2. Satisfacción, Perfil del Puesto y Roles del personal

### **2. Estrategia de análisis y adecuación de puestos**

Esta estrategia, tiene el propósito de que el personal que realiza las gestiones de cierre de negocios, cuente con un perfil idóneo a sus tareas, funciones y responsabilidades. Lo anterior, dado el conflicto de roles y sobrecarga de trabajo, más el nivel académico de los funcionarios y la diversidad de plazas que ocupan para un mismo cargo.

*En ese sentido, es preciso solicitar, mediante oficio formal, a las unidades competentes de la Gerencia de División Administrativa, que realicen un estudio de cargas y distribución de trabajo en las sucursales.*

*Asimismo, tomando en cuenta la necesidad de homogenizar las tareas del cargo que la población desempeña, así como impulsar la creación de un perfil idóneo a las funciones, tareas, y responsabilidades de los funcionarios que realizan acciones concernientes al proceso de cierre de negocios, se recomienda a la unidad de Recursos Humanos respectiva, coordinar con la Gerencia de División Financiera y personal de Direcciones Regionales y Sucursales, realizar un estudio de reclasificación y revaloración de puestos, con los antecedentes y justificaciones del caso. Ello, a fin de someter el proyecto, al conocimiento y aprobación por parte de los miembros de la Junta Directiva.*

*Para este proyecto además, se recomienda que se defina un perfil para el funcionario que materialmente ejecuta el cierre.*

### **3. Estrategia de análisis y adecuación de estructura organizativa**

Esta estrategia, tomando en cuenta el volumen de las operaciones y recurso humano asignado a las Direcciones Regionales y Sucursales, busca que se proponga e implante un modelo de organización para estas unidades de trabajo.

*Para tales fines, es preciso que la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Caja, realice un estudio tendiente a analizar la estructura y modelo de operación actual de las Direcciones Regionales y Sucursales, a fin de que se proponga un modelo de organización acorde con el volumen de las operaciones y el recurso humano asignado, de tal forma que la organización responda sin recargar funciones al personal. En ese sentido, se requiere que en el estudio se valore además, la creación de un grupo de cierre de negocios por Dirección Regional, que se encargue de todas o de la mayoría de las gestiones concernientes al proceso de cierre de negocios.*

*En materia de la estructura organizativa, la institución ha sufrido recientes cambios tales como los anunciados en la Gerencia de División Médica, en la cual, se han replanteado unidades o bien se han desintegrado; situación que conlleva a una redistribución del personal en diferentes áreas de trabajo en las que se requiere de recurso humano.*

*Además, es importante que la Gerencia de División Financiera, según el panorama financiero de la Institución, analice y plantee la creación de nuevas plazas y/o sucursales, que fortalezcan las áreas de inspección y cobros. Esto, considerando el crecimiento demográfico de la población a asegurar, producto de la obligatoriedad de los trabajadores independientes de cotizar para la Seguridad Social.*

#### **4. Estrategia de desarrollo del personal**

Dada la importancia de que el personal se desarrolle y desempeñe de la mejor forma posible, es preciso que la administración vele por facultar al individuo de conocimientos, aptitudes y habilidades que mejorarán su desarrollo integral y por ende elevarán la efectividad de su trabajo.

*Para la ejecución de esta estrategia, se requiere que la Gerencia a cargo de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, plantee un proyecto para establecer convenios con universidades, para formar técnicos y profesionales en las áreas que se requieran, según las funciones y nivel jerárquico del personal en estudio.*

*Por otra parte, la administración debe establecer un programa el cual permita a los funcionarios continuar con estudios superiores. Para tales fines, se recomienda que las jefaturas directas del personal en estudio, consideren dentro de las políticas de incentivos, aquellos no salariales, tales como permisos, modificación de horarios de trabajo, entre otros.*

##### **5.2.3. Capacitación y Recurso Tecnológico**

#### **5. Estrategia de retroalimentación y capacitaciones**

Esta estrategia consiste en reforzar los conocimientos obtenidos mediante capacitaciones, e identificar las deficiencias del personal en la ejecución del proceso y subsanarlas. Esto, en procura de la eficiencia y eficacia de la sanción de cierre.

*Para la ejecución de esta estratégica, se recomienda que al finalizar la capacitación impartida por la Dirección de Cobros, la Dirección Regional, analice y determine*

*mediante cuestionarios, las áreas que deberán fortalecerse en próximas capacitaciones y comunicarlas a la Dirección de Cobros.*

*Además, no solo es importante fomentar que la Dirección Regional continúe llevando a cabo visitas periódicas a las unidades, sino que se recomienda la creación e implementación de un programa formal de capacitación y un plan de trabajo para las unidades adscritas.*

*Por otra parte, se propone además que se coordine con Oficinas Centrales, un programa de pasantía en el área de la Dirección de Cobros encargada de realizar las gestiones de cierre de negocios por mora. Lo anterior, a fin de aprovechar la especialización que se ha dado en ese grupo de trabajo.*

*Finalmente, es importante que la Dirección de Cobros de Oficinas Centrales, coordine con la Subgerencia de Tecnologías de Información, y solicite la creación de un grupo de correo electrónico entre las Direcciones Regionales, las sucursales, y el área de cierre de negocios por mora de Oficinas Centrales. Esto, con el fin de que cada vez que se implemente una modificación al procedimiento, sea comunicado en tiempo y forma a todos los funcionarios.*

## **6. Estrategia para el suministro tecnológico y reacondicionamiento del espacio físico**

Por razón de imagen y confort físico y mental, es importante contar con el recurso tecnológico necesario y un espacio físico adecuado, tanto para el personal como para el cliente. Por ello, esta estrategia busca que la administración, en los casos requeridos, modifique y mejore tales condiciones.

*En ese sentido, cada sucursal deberá determinar, establecer y plantear ante la Dirección Regional, las necesidades de materiales, equipo tecnológico y recurso humano. Esta a su*

*vez, deberá elevar el requerimiento a la Gerencia de División Financiera para su análisis y estudio respectivo.*

*Adicionalmente, cada Dirección Regional, con la participación de funcionarios de las sucursales, deberá analizar y determinar, cuales son las sucursales que no cuentan con un espacio óptimo para la ejecución de sus tareas, de tal forma que se plantee y apruebe un proyecto de reacondicionamiento físico de la infraestructura.*

## BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

### LIBROS

Barquero A. (1996). Administración de Recursos Humanos, primera parte, módulos 1-2-3. EUNED. 1° edición.

Baptista P., Fernández C., Hernández R. (1991), Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. 2° edición.

Cervo Amado Luiz. (1980). Metodología Científica. McGraw-Hill.

Chiavenato I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. 4° edición.

Davis K., Newstrom J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill. 11° edición.

Dessler G. (1996). Administración de Personal. Prentice Hall. 6° edición.

Gordon J. (1997). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 5° edición.

Guisar R. (1998). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. McGraw-Hill. 1° edición.

Hagemann G. (2002). Motivación: Manual de Implementación. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores. 1° edición.

Kast F., Rosenzweig J. (1988). Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias. McGraw-Hill. 2° edición.

Koontz H., Weihrich H. (1998). Administración, una perspectiva global, McGraw-Hill. 11 edición.

Koontz H., Weihrich H. (2004). Administración, una perspectiva global, McGraw-Hill. 12 edición.

Kreitner/Kinicki. (1997). Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill. 3° edición.

Marín/García. (2002). Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill. 1° edición.

Marshall J. (1994). Motivación y Emoción. McGraw-Hill. 1° edición.

Pell, Arthur R. (1996). ¡Administre a su personal Fácil!. Prentice Hall.

Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 8° edición.

Werther/Davis. (1997). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 4° edición.

## **TESIS**

Araya A. R., Arce C. R. (2002). Diagnóstico del Clima Organizacional y el Desempeño del Recurso Humano en la Cooperativa Coopejorco R.L. Tesis. San José: ULACIT.

Arrieta F., Chaves J., Mata L., (1998). Propuesta de un programa de Capacitación para el personal de los departamentos de prensas automáticas y semiautomáticas de envases COMECA, S.A. Tesis. Heredia: UNA

Bonilla M. (1998). Análisis del Clima Organizacional de la “Dirección Regional de Servicios Médicos Central Sur” Propuesta Alternativa de Soluciones. Tesis. San José: ULACIT.

Carlucci, D. C., Carvajal R. J. (2000). Análisis del Desarrollo organizacional en el Departamento Automotriz de Tricolor Costa Rica a partir del crecimiento de la cartera de producto y las nuevas opciones de mercado nacional y su impacto en la Gestión del Recurso Humano. Tesis. San José: ULACIT.

Carvajal V. A., Molina S. E. (1998). La cultura organizacional de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad y su impacto en el proceso de trabajo institucional. Tesis. San José: ULACIT.

Jiménez B.R. (1999). Cultura, Clima Organizacional y satisfacción del cliente interno en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde, C.C.S.S. Tesis. San José: ICAP.

Rubí Y., Víquez I. (1999). Análisis del clima organizacional de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, su incidencia y percepción en los funcionarios. Tesis. San José: ULACIT.

Sawyers R. X. (1999). Análisis organizacional en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. La Motivación como elemento clave en el rendimiento del personal del Departamento Proyectos de Generación. Tesis. San José: ULACIT.

## **OTROS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN**

Memoria Institucional CCSS 2002.



Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social. N° 17 del 22 de octubre de 1943.

Ley de Protección al Trabajador. N° 7983 del 18 de febrero del 2000.

Reglamento de Cierre de Negocios por Mora en el Pago de las Cuotas. Alcance N° 16-A a la Gaceta N° 41 del 27 de febrero del 2001.

Revista Desarrollo Profesional, del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. N° 2/2004. Artículo ¿Motivación ... o “auto-motivación”?

Manual Descriptivo de Puestos de la C.S.S.S

<http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vee01f01.htm>, 20/02/2004

<http://www.monografias.com/trabajos/lamotivacion/lamotivacion.shtml>, 20/02/04

<http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>, 20/02/04

[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico\\_capacitacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico_capacitacion.htm), 20/02/2004

[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion\\_en\\_la\\_gestion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm), 20/02/04

[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion\\_mobbing.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_mobbing.htm), 20/02/04

<http://www.udec.cl/~ivalfaro/apisque/labo/index.php?texto=motysatis.html>, 20/02/04

<http://www.ccss.sa.cr/foroivm/index.html>, 05/04/04

<http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion-direccion/capacitacion-direccion.shtml>, 19/07/04

<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art/140104/change.htm>, 19/07/04

<http://www.teclaredo.edu.mx/old/unidad6/resisten.htm>, 19/07/04

[http://www.quality-consultan.com/gerentica/articulo\\_001.htm](http://www.quality-consultan.com/gerentica/articulo_001.htm), 19/04/04

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=316>, 19/07/04

<http://www.educar.org/tics/index.asp>, 19/07/04

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura.htm>, 19/07/04

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura2.htm>, 19/07/04

## **APENDICES**

## UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### **Cuestionario dirigido a los funcionarios de las Sucursales Financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social que realizan acciones concernientes al proceso de cierre de negocios por mora**

*La información recopilada mediante la aplicación de este documento es confidencial. Se agradece su colaboración.*

**Dirección Regional:** \_\_\_\_\_ **Sucursal o Agencia:** \_\_\_\_\_

#### **I Parte.**

##### *Información General*

1. Estudios realizados:

- Secundaria incompleta
- Secundaria
- Diplomado universitario
- Bachillerato universitario
- Licenciatura
- Postgrado. Especifique \_\_\_\_\_

2. Tiempo en años cumplidos de laborar para la Caja:

- 0-5       6-10       11-15       16-20       más de 20

3. Está usted nombrado en forma:

- Interina       Propiedad       Otro

4. Puesto que ocupa (plaza)

- Administrador de Sucursal 1       Técnico Administrativo 1
- Administrador de Sucursal 2       Técnico Administrativo 2
- Asistente Técnico Administrativo 1       Técnico Administrativo 3
- Asistente Técnico Administrativo 2       Técnico Administrativo 4
- Asistente Técnico Administrativo 3       Técnico Administrativo 5
- Asistente Técnico Administrativo 4       Otro. Especifique \_\_\_\_\_

5. Tiempo de laborar en ese puesto:

- menos de 3 años       de 3 a 5 años       de 5 a 7 años
- de 7 a 9 años       de 9 a 11 años       más de 11 años

6. Cargo que desempeña:

Jefe de Sucursal

Encargado de Cobros

Encargado de Ingresos

Encargado de Egresos

Encargado de Pensiones

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Hace cuánto realiza acciones relacionadas al cierre de negocios por mora?

menos de 6 meses

de 6 meses a 1 año

de 1 a 2 años

más de 2 años

## II. Parte. Clima Organizacional

### *Perfil del Puesto y Roles del Personal*

8. ¿Conoce las funciones, tareas y responsabilidades de la plaza que ocupa?.

Sí

No. (Pase a la pregunta N° 10.)

9. ¿Considera que las funciones, tareas y responsabilidades asignadas por su jefatura, son acordes con las descritas para la plaza que ocupa actualmente?

Sí

No. Explique \_\_\_\_\_

10. ¿Son las responsabilidades y tareas que se le asignan claras y concisas?

Sí

No

11. ¿Conoce lo que espera de usted la administración y jefatura?

Sí

No

12. Considera que sus superiores esperan de usted:

poco

muy poco

lo requerido

mucho

demasiado

13. ¿Posee un plan o programa de trabajo que le permita distribuir las labores que desempeña a lo largo de su jornada laboral?

Sí

No

14. ¿Cree que la retribución económica recibida está de acuerdo con las responsabilidades y tareas que desempeña?

Sí

No

15. ¿Considera que las funciones que desempeña, van acorde con sus aspiraciones y sus capacidades?

Sí

No

16. ¿Considera que existe un equilibrio entre la carga de su trabajo y su capacidad de trabajo?

Sí  No

17. ¿Cree usted que algunas de sus obligaciones deben transferirse a un nivel superior o inferior?

No.  Sí. Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Si entre las tareas y funciones que lleva a cabo durante la jornada laboral de un día, tuviera que medir y distribuir en términos de un porcentaje de 1 a 100, aquellas concernientes al proceso de cierre de negocios, que porcentaje le asignaría?

\_\_\_\_\_

### *Satisfacción*

19. Considera usted que su relación interpersonal es:

#### **Con la Jefatura:**

excelente  muy buena  buena  regular  mala  muy mala  pésima

#### **Con los Compañeros:**

excelente  muy buena  buena  regular  mala  muy mala  pésima

20. ¿Considera que su labor es reconocida por su jefatura y compañeros de trabajo?

Sí  
 No. Especifique: \_\_\_\_\_

21. A continuación se presenta un supuesto. Seguidamente, se detallan tres opciones de las cuales se le solicita escoger una.

*Si dentro de cinco años, se encontrara en una oficina de condiciones de equipamiento y confort óptimas, y además se incrementara en forma significativa su salario usted:*

\_\_\_\_ Se encontraría en el mismo lugar de trabajo, desempeñando las mismas funciones y con sus actuales compañeros.

\_\_\_\_ Además de las funciones actuales, asumiría nuevos retos y tareas en las que pueda establecer objetivos que le permitirán alcanzar metas propuestas, y demostrar a los que le rodean sus habilidades y competencias.

\_\_\_\_ Asumiría un puesto de jefatura, con mayores responsabilidades, personal a cargo, estableciendo políticas, planificando, organizando, dirigiendo y controlando.

22. ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?.

Sí  No. Especifique: \_\_\_\_\_

23. ¿Se encuentra cómodo en el espacio físico en que ejecuta su trabajo.  
\_\_Sí            \_\_No. Justifique su respuesta. \_\_\_\_\_

24. De la siguiente lista de aspectos, seleccione aquellos cinco que más lo motivan y enumérelos de uno a cinco, según su importancia. (Siendo el número 1 el más importante, y el 5 el de menor relevancia).

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Retroalimentación              | <input type="checkbox"/> Incentivos materiales                              |
| <input type="checkbox"/> Sentimiento de pertenencia     | <input type="checkbox"/> Espacio físico                                     |
| <input type="checkbox"/> Apertura                       | <input type="checkbox"/> Directrices estratégicas y más claras              |
| <input type="checkbox"/> Honestidad                     | <input type="checkbox"/> Más participación en la planificación de proyectos |
| <input type="checkbox"/> Credibilidad                   | <input type="checkbox"/> Menos burocracia organizacional                    |
| <input type="checkbox"/> Confianza                      | <input type="checkbox"/> Mayor apertura a las ideas impulsadas por usted    |
| <input type="checkbox"/> Justicia                       | <input type="checkbox"/> Menos trabajo rutinario                            |
| <input type="checkbox"/> Consideración                  | <input type="checkbox"/> Mayor capacitación en el trabajo                   |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad                | <input type="checkbox"/> Mejores perspectivas de promoción                  |
| <input type="checkbox"/> Tareas variadas e interesantes |   |
| <input type="checkbox"/> Retos                          |   |

25. En materia de cierre de negocios:

¿Considera que su trabajo es interesante?  
\_\_Sí            \_\_No.  
Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Conoce y tiene claro el impacto y la importancia de las tareas que realiza?  
\_\_Sí            \_\_No

**III. Parte. Capacitación**

*Recurso Tecnológico y proceso de cierre de negocios*

27. ¿En qué aspectos, relacionados con el cierre de negocios, le gustaría mejorar sus conocimientos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Cuenta con el recurso tecnológico necesario para efectuar las gestiones de cierre de negocio?

Sí       No. Especifique: \_\_\_\_\_

29. ¿Qué programas requiere para realizar las gestiones de cierre de negocios?

SICERE     Word       Excel       Power Point  
 Outlook     Otros paquetes de Windows. Especifique. \_\_\_\_\_

30. ¿Cuenta con la capacitación necesaria en el manejo de tales herramientas?

Sí       No. Especifique: \_\_\_\_\_

31. ¿Ha recibido capacitación en materia del procedimiento por seguir para efectuar las gestiones de cierre de negocios?

Sí       No. Pase a la pregunta 33.

32. ¿Ha sido la capacitación impartida expedita, clara, concisa, logrando evacuar todas sus dudas?

Sí       No

33. ¿Considera que la periodicidad con que se imparte esa capacitación es suficiente?

Sí       No. Especifique: \_\_\_\_\_

34. Si en sus manos estuviera la solución para incrementar el número de casos que se tramitan para cierre de negocios por mora, ¿Qué acciones llevaría a cabo y como motivaría al personal encargado de tales funciones?

---

---

---

---

---

---

---

---

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**Guía de entrevista a Nivel de Dirección Regional. Coordinador de Cierre de**  
**Negocios.**

=====

1. Además de la capacitación que brinda la Dirección de cobros en materia de cierre de negocios, cuenta la Dirección Regional con su propio programa de capacitación en esta materia?
2. Cómo se determinan las necesidades de capacitación en materia de cierre de negocios?
3. ¿Participan los funcionarios de las sucursales en ese proceso?

=====



## **ANEXOS**

### Anexo 1

<b>REGIÓN</b>	<b>SUCURSALES SEGÚN REGIÓN PROGRAMÁTICA</b>
<b>BRUNCA</b>	Buenos Aires, Ciudad Neily, Palmar Norte, Parrita, Perez Zeledón, Quepos, San Vito de Coto Brus, Golfito, La Cuesta.
<b>CENTRAL</b>	Desamparados, Acosta, Guadalupe, Tres Ríos, Cartago, Pacayas, Paraíso, Turrialba, Puriscal, Heredia, San Joaquín, Santo Domingo, San Rafael, Santa Elena, Ciudad Colón Tarrazú.
<b>CHOROTEGA</b>	Bagaces, Cañas, Chomes, Esparza, Filadelfia, Jicaral, La Cruz, Liberia, Miramar, Nicoya, Puntarenas, Santa Cruz, Tilarán, Upala, 27 de Abril, Hojancha, Nandayure, Nuevo Arenal, Abangares.
<b>HUETAR ATLÁNTICA</b>	Batán, Guápiles, La Fortuna de Limón, Limón, Puerto Viejo, Río Frío, Siquirres, Sixaola, Ticabán, Bribri, Cariari, El Carmen de Siquirres, Guácimo, La Perla, Roxana.
<b>HUETAR NORTE</b>	Alajuela, Alfaro Ruíz, Atenas, Ciudad Quesada, Grecia, Jacó, Los Chiles, Naranjo, Orotina, Palmares, San Pedro de Poas, San Ramón, Valverde Vega, La Fortuna de San Carlos.

## **Anexo 2**

### **Descripción de Puestos de la población en estudio**

#### **ASISTENTE TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN 1**

**0100**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-asistenciales en Administración.

##### **TAREAS:**

Recibir, revisar, analizar y tramitar la información de los formularios y documentos enviados por todos los centros médicos de la Institución y de otras fuentes como: consultas externas, médicos de empresas y medicina mixta.

Atender consultas, aclarar dudas, procesar los reclamos de los patronos y trabajadores por cuenta propia con respecto de las planillas, efectuar el ajuste de las mismas y confeccionar el comprobante de egreso para el pago correspondiente.

Enviar información al departamento de Contabilidad y Sección de cuenta individual para efectos de anotación, control y estadísticas.

Recibir y revisar la inscripción de trabajadores por cuenta propia y procede a su inclusión en el sistema mecanizado.

Recibir y revisar los documentos para la comprobación de derechos y recepción de planillas.

Recibir, verificar y entregar las órdenes patronales y realizar la separación por número patronal siguiendo normas, métodos y procedimientos establecidos.

Hacer entrega de comprobación de derechos a patronos por cancelación de planillas y órdenes a trabajadores cuyos patronos tienen la condición de morosos.

Confeccionar gráficos y cuadros estadísticos con la información recibida de distintas unidades administrativas.

Analizar y verificar el monto por cobrar por concepto de incapacidades de parte de los asegurados.

Analizar los pagos efectuados por concepto de incapacidad, con el propósito de detectar y corregir errores o inconsistencias presentadas en la realización de dichos pagos.

Analizar y tramitar los pagos de incapacidades por enfermedad, maternidad y los remitidos por el Instituto Nacional de Seguros, así como aquellos para gastos de funeral.

Asesorar a patronos y asegurados por cuenta propia y particulares en lo que se refiere al pago de prestaciones en dinero.

Realizar estudios de salarios por medio del listado mecanizado a la operación de una terminal de computadora con el propósito de comprobar el derecho al pago del subsidio correspondiente.

Realizar labores variadas de oficina que surjan como consecuencia de las actividades que efectúa, tales como: preparar expedientes, fichas clínicas, transcribir datos variados en tarjetas, archivar documentos, confeccionar tarjeteros, mecanografiar cartas, mensajes, memorandos, informes, formularios y otros de similar naturaleza.

Atender y resolver consultas que presenten sus superiores, compañeros y público en general, relacionados con la actividad a su cargo.

Tramitar mandamientos judiciales para asuntos de tipo civil y judicial.

Tramitar certificaciones para funcionarios, trabajadores y empresas.

Brindar información verbal y escrita sobre estado de cotizaciones individuales para cada régimen de pensiones.

Corregir inconsistencias en el sistema computarizado sobre el estado de cotizaciones de los regímenes de pensión.

Realizar otras tareas afines al puesto.

## **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

### **Supervisión recibida**

Trabaja con alguna independencia, normalmente siguiendo instrucciones generales o normas establecidas. En algunos casos, dependiendo de la naturaleza del puesto, las instrucciones pueden ser precisas, ya sea escritas o verbales. Su labor es supervisada y evaluada por medio de la observación de la calidad y cantidad del trabajo que realizar y por los resultados obtenidos.

### **Supervisión ejercida**

Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades asignadas a ellos.

### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero, eficiencia y puntualidad.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro y fuera de la

Institución, también con superiores, compañeros y público en general, quienes deben ser atendidos con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. En algunos casos, es responsable por el manejo de valores confidenciales.

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe rendir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria con el público. Alguna habilidad para planear, organizar y dirigir actividades y tareas. Habilidad mental para resolver asuntos o problemas que se le presenten el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad de su trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Título de bachiller en Educación Media.

Entre tres meses y un año de experiencia en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-asistenciales de alguna complejidad en administración.

**TAREAS:**

Realizar estudios técnicos de alguna dificultad o asiste a funcionarios de mayor categoría en la realización de análisis en un campo específico de la administración.

Realizar estudios de las cotizaciones hechas al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, para efectos de pensión de la Caja Costarricense de Seguro Social, Hacienda, Magisterio Nacional y otros regímenes existentes, así como para información de los asegurados.

Efectuar estudios de salarios declarados para efectos de certificación de ingresos utilizados para establecer el monto de la pensión alimenticia.

Ordenar, clasificar y levantar estadísticas de la correspondencia diaria que recibe la Sección de Cuenta Individual.

Tramitar mandamientos judiciales, especialmente en lo que se refiere a la certificación de tiempo laborado, utilizado en las demandas de tipo laboral.

Realizar estudios de salarios y cuotas para diversos trámites tales como: incapacidades del seguro voluntario, etc.

Ordenar, clasificar y archivar las planillas que periódicamente envían los patronos de todo el país.

Ordenar y modificar la base de datos de la cuenta individual en relación con las devoluciones, liquidaciones actuariales, acumulaciones y ajustes de cuotas y archiva los informes correspondientes.

Efectuar los cálculos de las devoluciones obrero-patronales de los regímenes de enfermedad y maternidad, invalidez, vejez y muerte. Preparar y enviar las notas de las devoluciones a las Secciones de Cobro Administrativo y control con el propósito de que se confeccionen los cheques respectivos.

Instruir y asesorar a funcionarios de sucursales en lo que se refiere al sistema de cuenta individual computarizado, mediante charlas y reuniones tanto en las oficinas centrales, como en oficinas regionales, con el propósito de disminuir errores e inconsistencias en dicho sistema.

Confeccionar el detalle de periodos cotizados con los diferentes patronos con los que ha trabajado el solicitante de la pensión.

Analizar liquidaciones actuariales y solicitudes de pensión de régimen de invalidez, vejez y muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Recibir, analizar, clasificar y ordenar la documentación y las solicitudes para estudios de pensiones de

todo el país, así como la localización de solicitudes anteriores y procede a efectuar el registro respectivo.

Analizar, ordenar y archivar documentos por número y orden de compra, así como facturas corrientes, mecanizadas y preelaboradas.

Llevar contablemente los movimientos de entrada de materia prima y las salidas de producto terminado que solicitan diferentes unidades a la Institución y evalúa las cuotas presupuestarias en el renglón de materiales y suministros.

Administrar una caja chica para lo cual debe efectuar pagos en efectivo por la adquisición de bienes y servicios, llevar el control, preparar informes y solicita reintegros con el propósito de mantener cierto nivel de liquidez.

Elaborar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto de gastos de la unidad y preparar informes periódicos de liquidación.

Brindar apoyo técnico y administrativo en todas las actividades de capacitación, publicaciones y de audiovisual, que incluye levantamientos de textos, manejo de equipos, confección de publicaciones, edición gráfica en compensación y otros.

Analizar, criticar, verificar y codificar las planillas para determinar su corrección en cuanto al mes, salida e ingreso de trabajadores, incapacidades, cambio en dirección y ubicación de las empresas, apartado postal, etc, porcentaje de cotización, salarios y otros.

Confeccionar y archivar documentos variados tales como: licitaciones públicas y privadas, compras directas, concurso de antecedentes, pedidos al exterior, tarjeteros de oferentes, pólizas y vales de entrada, cotizaciones y donaciones.

Revisar las fórmulas respectivas y las facturas contra el Control de Pedidos. Confeccionar vales de entrada. Tramitar facturas de mercadería aprobada, para que se proceda a la realización del pago. Revisar documentos tales como: peticiones, órdenes de compra, modificaciones, inclusiones y facturas enviadas por las Oficinas Centrales y almacén general para ser anotados en el Control de Pedidos.

Revisar, analizar y verificar liquidaciones, comprobantes de cobro y otros documentos del INS, referentes a los siguientes aspectos: sumas cobradas por aumentos de los montos asignados en las distintas pólizas; liquidaciones de pólizas marítimas, riesgos de trabajo y mercaderías, cobros por liquidaciones de ajuste de primas mensuales, y las sumas indemnizadas de acuerdo con las pólizas correspondientes.

Llevar controles variados en forma manual y/o electrónica de los reportes de pólizas de mercaderías, saldos que afectan los montos asegurados, los activos de la unidad administrativa de seguros, reclamos presentados al Instituto Nacional de Seguros en la póliza de carga marítima y de los saldos presupuestarios en cada una de las pólizas.

Confeccionar y distribuir listado de aumentos en las diferentes pólizas para efecto de los registros contables.

Preparar información sobre la actividad sindical para las autoridades, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo armonioso entre la Institución y los Sindicatos. Recopilar y analizar datos para la confección de registros de información sindical.

Visitar los diferentes centros de trabajo con el fin de divulgar y solicitar a las autoridades su apoyo a los programas de Premios Institucionales.

Preparar y organizar actos de entregar de certificados y otros reconocimientos a los funcionarios de la Institución.

Realizar labores variadas de oficina que surgen como consecuencia de las actividades que efectuar, tales como: preparar expedientes, transcribir datos variados en tarjetas, archivar documentos, confeccionar tarjeteros, mecanografiar cartas, mensajes, memorandos, informes, formularios y otros de similar naturaleza.

Atender y resolver consultas presentadas por sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.

Realizar otras tareas afines al puesto.

#### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

El puesto de Asistente Técnico en Administración 2 se diferencia del Asistente Técnico en Administración 1, en que sus labores tienen algún grado de complejidad. En consecuencia, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

#### **Supervisión recibida**

Trabaja con alguna independencia, normalmente siguiendo instrucciones generales y verbales o normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada y evaluada por medio de la observación de la calidad y cantidad del trabajo que realizar y por los resultados obtenidos.

#### **Supervisión ejercida**

Le puede corresponder ejercer supervisión sobre personal técnico-asistencial y administrativo de menor nivel, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades asignadas a ellos.

#### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades encomendados se realicen con esmero, eficiencia y puntualidad.



### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro y fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general, las que deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. En algunos casos, es responsable por el manejo de valores e información confidencial.

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder, para mayor eficiencia del trabajo, la operación de una microcomputadora.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para organizar y dirigir actividades y tareas que le corresponden. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se le presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad de su trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Título de Bachiller en Educación Media.

Seis meses de experiencia en labores relacionadas con el puesto y en supervisión de personal en caso de ser necesario.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-asistenciales complejas en Administración.

**TAREAS:**

Realizar estudios técnico-asistenciales difíciles en el área de su competencia y asistir a funcionarios de mayor categoría en la realización de análisis en un campo específico de la administración.

Recibir, clasificar y ordenar la documentación y solicitudes para la realización de diversos estudios, así como efectuar el registro respectivo.

Realizar estudios de diferente naturaleza: planillas, cotizaciones, pensiones de diversos regímenes y cualquier otro relacionado con procesos que lleva a cabo la unidad de trabajo.

Revisar y tramitar documentación generados por los procesos de ingresos, egresos, pensiones, inspección, cobros, fondo rotatorio y otros.

Realizar estudios técnico-asistenciales difíciles en el área de su competencia y asistir a funcionarios de mayor categoría en la realización de análisis en un campo específico de la administración.

Revisar documentos y preparar certificaciones, mandamientos y otros de similar naturaleza.

Recopilar y procesar información para la preparación de informes sobre producción, costos médicos, incapacidades, inventario de productos terminados, inventario de materia prima, incapacidades del Instituto Nacional de Seguros, unidades programadas y producidas, metas físicas alcanzadas y otros, para analizar y calcular los costos que permitan determinar utilidades o pérdidas en la producción de soluciones parenterales.

Administrar una caja chica para lo cual debe efectuar pagos en efectivo por la adquisición de bienes y servicios, llevar el control, preparar informes y solicitar reintegros con el propósito de mantener cierto nivel de liquidez.

Elaborar, codificar, analizar, controlar y evaluar el presupuesto ordinario de gastos de la unidad y sus modificaciones. Preparar informes periódicos de liquidación y reservas presupuestarias y aprobar las compras de bienes y servicios.

Realizar la conciliación de cuentas de gastos variados, tales como: planillas, cuentas contables de las Direcciones Regionales, contratos por venta de productos y de los gastos producidos efectivos y no efectivos.

Efectuar cálculos de gastos de bodegaje de mercadería para la exportación, elaborar planteamientos de reclamos de mercaderías y medicamentos a proveedores y al Instituto Nacional de Seguros y realizar el seguimiento de los mismos.

Mantener actualizados los registros de reclamos cancelados al Departamento de Adquisiciones, así como los de compras directas, cotizaciones, contratos y otros.

Efectuar análisis de existencias y realizar los pedidos de materia prima para el Laboratorio de Productos Farmacéuticos.

Llevar controles variados mediante sistemas manuales y electrónicos de las existencias de productos terminados, materia prima, pedidos y otros de similar naturaleza.

Programar la elaboración de productos farmacéuticos, dar seguimiento a las compras en proceso y coordinar con los proveedores la entrada de las compras de materia prima.

Asesorar, apoyar y colaborar con la Dirección Médica en la atención de diversos asuntos de carácter administrativo.

Elaborar el sistema de producción, rendimiento, recursos y costos de los programas de salud, en relación los recursos humanos financieros, materiales y suministros, para determinar los índices de rendimiento y producción.

Realizar labores variadas de oficina, tales como: preparar expedientes, archivar documentos, transcribir datos variados en tarjetas, mecanografía cartas, mensajes, memorandos, informes, llenar formularios y otros de similar naturaleza.

Asistir a reuniones con superiores jerárquicos y compañeros, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las tareas; evaluar los aspectos relacionados con su trabajo, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Realizar otras tareas afines al puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

El puesto de Asistente Técnico en Administración 3 se diferencia del Asistente Técnico en Administración 2 en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad. En consecuencia, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

#### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia, normalmente siguiendo instrucciones generales y verbales o normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es evaluada por medio de la observación de la calidad y cantidad de trabajo que Realizar y por los resultados obtenidos.

#### **Supervisión ejercida**

Le puede corresponder ejercer supervisión sobre personal técnico-asistencial y administrativo de menor nivel, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Para una mayor eficiencia en su trabajo puede requerir la operación de una microcomputadora.

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas que le correspondan. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad de su trabajo. Buena presentación personal.

**REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Primer año aprobado de una carrera de Enseñanza superior afín con el puesto.

Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto y en supervisión de personal

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-asistenciales de mediana complejidad en Administración.

**TAREAS:**

Recibir, clasificar y ordenar la documentación y solicitudes para la realización de diversos estudios, así como efectuar el registro respectivo.

Realizar estudios de diferente naturaleza: planillas, cotizaciones, pensiones de diversos regímenes y cualquier otro relacionado con procesos que lleva a cabo la unidad de trabajo.

Revisar y tramitar documentación generados por los procesos de ingresos, egresos, pensiones, inspección, cobros, fondo rotatorio y otros.

Asignar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar labores variadas sobre el trámite de documentación generados por los procesos de ingresos, egresos, pensiones, inspección, cobros, fondo rotatorio y otros en una Sucursal tipo 2 y 1.

Participar en la planeación, dirección, supervisión y ejecución de labores técnico-asistenciales de la unidad en que labora.

Realizar investigaciones y estudios técnico-asistenciales de mediana dificultad y asistir a funcionarios de mayor categoría en la realización de análisis y aplicación de variados asuntos en un campo específico de la Administración.

Confeccionar documentos variados, tales como: carteles de licitación, autorización de gastos, comunicación de adjudicación, órdenes de compra y contratos, invitación a proveedores a concursos, recibo de garantía para participación y cumplimiento y otros para la contratación de bienes y servicios por medio de licitaciones.

Recibir, revisar y analizar la facturación de trámite de desalmacén, garantías de participación y cumplimiento.

Asignar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar labores variadas en el campo de la adquisición de bienes y servicios, tales como: compras directas, compras por caja chica, contratos, pagos y desalmacén entre otros.

Revisar y refrendar con su firma órdenes de compra para la adquisición de bienes y servicios. Hacer la apertura de ofertas presentadas para compras directas, las que analizar firmar y sella.

Redactar y firmar documentos relacionados con la proveeduría, tales como: cartas, informes, reclamos, estudios sobre licitaciones públicas y privadas, actos de revocatorias y apelaciones, condiciones generales, para contratos específicos y otros de índole similar.

Autorizar con su firma, vales para el retiro de dinero en efectivo para compras por caja chica y pago anticipado a proveedores.

Efectuar la revisión de documentos variados, tales como: cobros de Dinámica de Seguros, con su respectivo comprobante de ingresos, saldos en las deducciones en varias cuentas, condiciones de aceptación y cambio de pólizas suscritas para cumplimiento de garantía colateral, gastos del presupuesto anual y los saldos del presupuesto enviados por el Departamento de Inversiones.

Hacer solicitudes de asientos de diario, cuando las sumas ingresadas se digitan con error, cheques de las suscripciones mensuales, liquidación contable de los pagos realizados al Instituto Nacional de Seguros, devolución de primas por créditos no formalizados, estados de cuenta de los prestatarios que han cancelado su cuenta, pedidos de mercadería y otros.

Realizar cálculos para determinar los montos adecuados de las pólizas colectivas de los prestatarios a quienes se les liquidará el préstamo.

Elaborar el presupuesto de egresos de la Oficina, Asientos de Diario en las cuentas especiales del presupuesto y el avance de las metas físicas.

Revisar, asesorar y controlar mediante visitas de inspección a las unidades ejecutoras de la Institución sobre el manejo, custodia y almacenamiento de materiales y suministros.

Realizar inventarios selectivos para verificar la duración del producto de acuerdo con el promedio reportado y con su rotación en el almacén.

Realizar labores variadas en el Almacén Fiscal, tales como: control de manifiesto de avión y guías áreas, recibir y revisar pólizas de desalmacenaje, control de despacho de bustos y confección de formularios. Programar y coordinar la compra de los artículos almacenables, revisar y contratar los trámites de las compras, analizar y procesar la información pertinente para la toma de decisiones y evitar los agotamientos y/o sobreexistencias. Revisar y verificar condiciones de los suministros que ingresan, inspecciona y revisar mercancías, completa formularios como: comprobante de entregar, tarjetas de entradas y salidas, libros de control, cálculos de bodegaje y manipulación de mercaderías.

Asistir a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, actualizar conocimientos, analizar problemas y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Ejecutar otras tareas propias del puesto.

#### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

El puesto de Asistente Técnico en Administración 4 se diferencia al de Asistente Técnico en Administración 3 en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad, consecuentemente, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, mayor experiencia y dominio del campo específico de trabajo.

### **Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones generales y normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada y evaluada por medio del análisis de los reportes que presenta, la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

### **Supervisión ejercida**

Le puede corresponder ejercer supervisión sobre personal dedicado a labores técnicas, misceláneas y de oficina.

### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades encomendados se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

Esta actividad origina relaciones constantes con superiores, subalternos, compañeros, público en general y con diferentes dependencias y oficinas de la Institución, instituciones y empresas públicas y privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales que usa en su trabajo.

### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder, para una mayor eficiencia en su trabajo, la operación de una microcomputadora.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas que le corresponden. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad de su trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Primer año aprobado de una carrera de enseñanza superior afín con el puesto.

Dos años de experiencia en labores relacionadas con el puesto y en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-administrativas complejas, en diferentes campos con carácter de asesoría y asistencia a los niveles intermedios y superiores o en la asignación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de tareas en una unidad o en un programa institucional.

**TAREAS:**

Revisar, analizar y ejecutar variadas labores técnico-administrativas complejas, relacionadas con proyectos, investigaciones, estudios, controles, etc, en campos y especialidades tales como: economía, estadística, administración, proveeduría, validación de derechos, relaciones laborales, información y de otros servicios similares a nivel institucional.

Asignar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar labores variadas sobre el trámite de documentación generados por los procesos de ingresos, egresos, pensiones, inspección, cobros, fondo rotatorio y otros en una Sucursal tipo 3.

Ejecutar labores variadas, tales como: revisar, verificar, analizar, criticar, codificar y controlar, sobre cuadros numéricos, informes, estudios, créditos y otros documentos diversos que ingresen a la oficina para su estudio y trámite. Velar porque se cumplan con las disposiciones legales y normativas vigentes.

Analizar, supervisar, tramitar, corroborar, informar y controlar todos los asuntos relacionados con la Administración General de Seguros y Riesgo, para lo cual debe realizar labores de: inspección, evaluación, coordinación, asistencia y asesoramiento de los contratos de seguros, pólizas de vida, reclamos presentados al INS, etc.

Colaborar y participar en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de egresos de la unidad. Tramitar, controlar, analizar y verificar diversos aspectos del proceso de administración y compra por caja chica.

Ejecutar tareas variadas en el proceso de compras por licitaciones públicas y privadas, tales como: revisión de carteles, órdenes de compra, autorizaciones de gasto, garantías de participación y cumplimiento, etc.

Investigar, redactar, preparar y presentar informes, notas y otros documentos atinentes a la actividad de su cargo.

Asistir a reuniones con superiores y compañeros, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las tareas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Promocionar a nivel nacional el Programa Ciudadano de Oro, para la afiliación y supervisión de establecimientos comerciales, así como coordinar la solicitud de las tarjetas del ciudadano de Oro.



Recibir, revisar y tramitar la documentación referente a las solicitudes de pensión que correspondan al Régimen de pensiones No Contributivo.

Recibir y analizar expedientes que envía la Sección de Cuenta Individual, Pensiones Y Sucursales para trámite de invalidez, elaborar tarjetas de control de los expedientes y enviar a la Unidad de Pensiones para su debida clasificación.

Recibir los expedientes clasificados por la Unidad de Pensiones y proceder a otorgar las citas médicas y los envía a la especialidad correspondiente. Finalmente se envían a la Sección de Pensiones los expedientes de los asegurados que serán valorados.

Preparar informes estadísticos de los casos clasificados por la comisión, de acuerdo con sexo, diagnóstico, edad, aprobados y rechazados.

Tramitar todos los asuntos relacionados con pensiones, citas médicas y cambios de dichas citas, información y verificación de documentos y apelaciones.

Llevar controles y archivos variados de las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.

Colaborar con sus superiores en la elaboración de proyectos, estudios, investigaciones y otros documentos de similar naturaleza, propios de la unidad o programa institucional en donde labora.

### **Sección control de Pagos**

Revisar aspectos legales y administrativos de las facturas de pagos en el país y en el exterior.

Revisar que los patronos estén al día en pago de cuotas obrero patronales.

Capturar datos y verificar en el sistema STC para los registros contables.

Brindar información a los usuarios internos y externos respecto al trámite de facturas.

Mantener actualizada la base de datos de las facturas tramitadas de los diferentes proveedores.

Efectuar pago de planilla de salarios a los proyectos de modernización.

Realizar pagos de facturas y notas de becas administrativas.

Realizar otras labores afines al control de pagos.

### **Sección Trámite de Pagos**

Preparar el informe sobre los montos a cancelar.

Corregir en el sistema de trámite de cheques la información de proveedores que tienen errores por motivos de registro.

Respalda la información de los archivos y programas de los pagos realizados.

Elaborar estudios y preparar certificaciones de Impuestos de Renta proveedores nacionales y notas varias.

Evacuar consultas a proveedores mediante el sistema de trámite de cheques.

Realizar otras labores afines al trámite de pago a los proveedores.

Realizar otras tareas propias del puesto.

## **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

### **Supervisión recibida**

Trabaja con alguna independencia, siguiendo instrucciones generales y normas establecidas. Su labor es supervisada y evaluada por medio de la observación de la calidad y cantidad de trabajo que Realizar y por los resultados obtenidos.

### **Supervisión ejercida**

Le puede corresponder ejercer supervisión sobre personal técnico asistencial y administrativo de menor nivel, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignados.

### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades que se le encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro y fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general, las que deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder operar una microcomputadora para lograr una mayor eficiencia en la realización de su trabajo.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo esmero y precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas que le corresponden. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad de su trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Segundo año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.

Seis meses de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto.

Entre uno y dos años de experiencia en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico administrativas de gran complejidad y responsabilidad en diferentes campos, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles intermedios y superiores o en la asignación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de tareas en una unidad o en un programa institucional.

**TAREAS:**

Asignar, coordinar, controlar, supervisar y ejecutar diferentes tareas técnico-administrativas de gran complejidad y responsabilidad, relacionadas con proyectos, investigaciones, estudios, controles, etc, en campos y especialidades tales como: Economía, estadística, administración, proveeduría, información y otros servicios similares a nivel institucional.

Asignar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar labores variadas sobre el trámite de documentación generados por los procesos de ingresos, egresos, pensiones, inspección, cobros, fondo rotatorio y otros en una Sucursal tipo 4.

Ejecutar labores variadas tales como: revisión, análisis, codificación y control de cuadros numéricos, informes y documentos diversos que ingresen a la oficina para su estudio y trámite correspondiente.

Redactar y revisar informes, proyectos, reglamentos, instructivos, instrumentos técnicos y otros documentos similares que surjan como consecuencia de las actividades que realiza y tramitar y velar porque se cumplan todas las disposiciones legales y normativas vigentes.

Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo, en lo referente a la aplicación de los diversos instrumentos legales y técnicos que utilizan en el desarrollo de sus labores.

Ejecutar tareas variadas en el proceso de compras por licitaciones públicas y privadas, tales como: revisión de carteles, órdenes de compra, autorizaciones de gasto, garantías de participación, cumplimiento y otros; así como revisar y aprobar documentos de similar nivel de responsabilidad de acuerdo con la naturaleza de las funciones o programa en que trabaja.

Recibir, revisar y tramitar documentos para el pago de bienes y servicios a los proveedores de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

Colaborar y participar en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de egresos de la unidad. Tramitar, controlar, analizar y verificar diversos aspectos del proceso de la administración de una caja chica.

Realizar giras a diferentes lugares del país en labores de inspección, dictar charlas y brindar asesoría al personal en diferentes campos, tales como: adquisiciones, estudio para pensiones, uso del sistema de cuenta individual, almacenamiento y otros de similar naturaleza.

Atender y resolver las consultas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos y público en general. Y brindar asesoría técnica en materia de su especialidad.

Asistir a reuniones con superiores y subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas. Realizar otras tareas propias del puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

La clase Técnico en Administración 2 se diferencia de la clase Técnico en Administración 1 en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad. En consecuencia, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, y experiencia en el campo específico de trabajo.

#### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia, siguiendo instrucciones generales y las políticas, procedimientos y normas establecidas por la Institución, aplicables a su área de actividad y la legislación que la define y regula. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que Realizar, la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos asignados a la unidad a su cargo, evidenciados por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno y la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.

#### **Supervisión ejercida**

Le corresponde organizar, coordinar, asignar, controlar y supervisar el trabajo a personal técnico, administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.

#### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades encomendadas se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

#### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro y fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general, los que deben ser atendidos con tacto y discreción.

#### **Responsabilidad por equipos y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

#### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda poco esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el

desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder operar una microcomputadora para lograr una mayor eficiencia en la realización de su trabajo.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas que le corresponden. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad de trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Segundo año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.

Un año de experiencia en labores relacionados con la actividad del puesto.

Un año de experiencia en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-administrativas de gran complejidad y responsabilidad en diferente campos con carácter de asesoría y asistencia a los niveles intermedios y superiores o en la asignación, dirección, coordinación, en supervisión y ejecución de tareas en una unidad o en un programa institucional.

**TAREAS:**

Coordinar y ejecutar proyectos de interés institucional encomendados por las autoridades superiores, de acuerdo con la especialidad del puesto.

Realizar las labores de asistencia directa a la jefatura de una Sucursal tipo 3.

Efectuar análisis e investigaciones documentales para preparar, formular y desarrollar anteproyectos de políticas, objetivos y estrategias en la toma de decisiones en los niveles gerenciales.

Colaborar en la formulación de programas de adiestramiento al personal en servicio y dictar cursos de capacitación y otros en los diferentes centros médicos de la Institución.

Tramitar, controlar, analizar, verificar y ejecutar diversos aspectos del proceso de la administración de una caja chica.

Colaborar y participar en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de egresos de la unidad o programa en que labora.

Ejecutar tareas variadas en el proceso de compras por licitaciones públicas o privadas tales como: revisión de carteles, órdenes de compra, autorizaciones de gasto, garantías de participación y cumplimiento y otros; así mismo, la revisión y aprobación de documentos de similar nivel de responsabilidad de acuerdo con la naturaleza de las funciones de la unidad o programa en que trabaja.

Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo en lo referente a la aplicación de los diversos instrumentos legales y técnicos que utilizan en el desarrollo de sus labores.

Asistir a reuniones con superiores y subalternos con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.

Analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de sus labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

**Sección Control de Pagos**

Calcular retenciones de ley de las factura tramitadas.

Remitir facturas tramitadas con el respectivo número de gasto a Evaluación y Control del Gasto.

Archivar documentos de la resolución de estudios de solicitudes de proveedores, contratos administrativos, cesiones de créditos, notas de devolución y otros

Realizar otras labores afines al control de pagos.

### **Sección Trámite de Pagos**

Confeccionar, revisar y controlar el informe de pago de impuestos.

Asesorar a diferentes centros de la Institución sobre lineamientos, disposiciones y/o cambios en lo referentes a impuestos, sus leyes y reglamentos.

Registrar o matricular al proveedor al sistema STC.

Preparar, revisar y controlar el informe de montos cancelar por préstamos mediante el pago de cheque o pago electrónico a las cooperativas, sindicatos, etc

Asesorar a los fondos rotatorios para que el informe se ajuste a los lineamientos de Tributación Directa.

Revisar las factura y controles sobre pago de cheque y transferencia electrónica a proveedores nacionales y extranjeros.

Llevar el control de pagos mediante el programa SINPE.

Elaborar el archivo por el sistema del Banco Nacional "Internet Banking" y confirmación del mismo mediante clave personal de confirmación.

Firmar, controlar y registrar los cheques de salarios. Pensiones IVM, Régimen No Contributivo y planillas adicionales.

Efectuar el proceso de compra de fórmulas de cheque mediante orden de compra.

Realizar otras labores afines al trámite de pago a los proveedores.

Efectuar otras tareas propias del puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

La clase Técnico en Administración 3 se diferencia de la clase Técnico en Administración 2 en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad. En consecuencia, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia siguiendo instrucciones generales y las políticas, procedimientos y normas establecidas por la Institución, aplicables a su área de actividad y la legislación que la define y regula. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al



trabajo que Realizar, la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos asignados a la unidad o sucursal a su cargo, por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno y la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.

### **Supervisión ejercida**

Le corresponde organizar, coordinar, asignar, controlar y supervisar el trabajo a personal técnico, administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.

### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades encomendadas se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro o fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general los que deben ser atendidos con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda poco esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios, para el desempeño adecuado del cargo. Puede requerir el manejo de una microcomputadora.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos, pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo esmero y precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas que le correspondan. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad de trabajo. Buena presentación personal.

**REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Tercer año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.

Dos años de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto y en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-administrativas de un alto grado de complejidad y responsabilidad en diferentes campos, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles medios y superiores o en asignación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de tareas en una unidad o en un programa institucional.

**TAREAS:**

Diseñar y ejecutar investigaciones, proyectos, estudios, análisis y otras actividades similares de gran dificultad propias del área de su especialidad.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros del área correspondiente que le sean útiles en el desempeño de sus funciones y propone los ajustes o cambios que considere pertinentes.

Analizar y redactar manuales de procedimientos y otros instrumentos de similar naturaleza, a nivel institucional en el área de su competencia.

Coordinar las actividades de capacitación en las áreas de administración, cómputo y otras de interés institucional.

Revisar documentos, actas de anulación, depuración y declaratorias de morosidad de adeudos, en ausencia del Director Regional.

Colaborar y participar en la formulación, ejecución control y evaluación del presupuesto de egresos de la unidad o programa en que labora.

Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo, en lo referente a la aplicación de los diversos instrumentos y mecanismos legales y técnicos que utilizan en el desarrollo de sus labores.

Coordinar y ejecutar proyectos de interés institucional encomendados por las autoridades superiores de acuerdo con la especialidad de su puesto. Así mismo, integrar y participar en el trabajo de comisiones especiales.

Asistir a reuniones con superiores y subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que le presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, define situaciones y propone cambios, ajustes y soluciones diversas.

Redactar y revisar informes, reglamentos, instructivos, proyectos, instrumentos técnicos y otros documentos similares que surjan como consecuencia de las actividades que realiza.

Evaluar, analizar y presentar al Director las modificaciones al presupuesto solicitado por los administradores de sucursales.

Colaborar en el desarrollo de políticas en los campos de planificación operativa, presupuesto y desarrollo de los recursos humanos regionales.

Elaborar el cronograma anual de la supervisión de campo con el propósito de evaluar el cumplimiento de la ejecución de la programación operativa.

Efectuar arquezos de caja en las sucursales de la región dejando evidencia escrita de lo actuado.

Analizar y evaluar los informes de los supervisores incorporando las conclusiones y recomendaciones necesarias para que el Director Regional tome las decisiones que correspondan.

Sustituir y representar al Director Regional en las diferentes comisiones regionales y en otras que se le asignen.

Realizar otras tareas propias del puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

La clase de Técnico en Administración 4 se diferencia de la clase de Técnico en Administración 3 en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad y responsabilidad. En consecuencia para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

#### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia siguiendo instrucciones generales y las políticas, procedimientos y normas establecidas por la Institución aplicables a su área de actividad y la legislación que la define y regula. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que Realizar y la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos asignados a la unidad a su cargo, evidenciadas por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno y la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.

#### **Supervisión ejercida**

Le corresponde organizar, coordinar, asignar, controlar y supervisar el trabajo a personal técnico, administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignados.

#### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades que se le encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

#### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro o fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general los que deben ser atendidos con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

### **Condiciones del trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda poco esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder operar una microcomputadora para lograr una mayor eficiencia en la realización de su trabajo.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo esmero y precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con las labores encomendadas. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear y organizar y dirigir las actividades y tareas correspondientes. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad de trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Bachiller en educación Media

Tercer año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.

Tres años de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto y en supervisión de personal.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores técnico-administrativas de considerable complejidad y responsabilidad en diferentes campos, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles medios y superiores o en asignación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de tareas en una unidad o en un programa institucional.

**TAREAS:**

Diseñar y ejecutar investigaciones, proyectos, estudios, análisis y otras actividades similares de gran dificultad propias del área de su especialidad.

Realizar las labores de asistencia directa a la jefatura de una Sucursal tipo 4.

Realizar estudios especiales del área de Auditoría no contemplados dentro del programa de trabajo a solicitud de la jefatura respectiva y autoridades superiores de la institución así como por requerimiento de la Contraloría General de la República.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros del área correspondiente que le sean útiles en el desempeño de sus funciones y proponer los ajustes o cambios que considere pertinentes.

Revisar, corregir y firmar informes, cartas, memorandos y otros documentos variados que se preparan en la unidad y velar por su correcto trámite.

Colaborar y participar en la formulación, ejecución control y evaluación del presupuesto de egresos de la unidad o programa en que labora.

Coordinar y ejecutar proyectos de interés institucional encomendados por las autoridades superiores de acuerdo con la especialidad de su puesto. Así mismo, integrar y participar en el trabajo de comisiones especiales.

Asistir a reuniones con superiores y subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que le presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Colaborar en el desarrollo de políticas en los campos de planificación operativa, presupuesto y desarrollo de los recursos humanos regionales.

Elaborar el cronograma anual de las supervisiones de campo con el propósito de evaluar el cumplimiento de la ejecución de la programación operativa.

Analizar y evaluar los informes de los supervisores incorporando las conclusiones y recomendaciones necesarias para que el Director Regional tome las decisiones que correspondan.

Sustituir y representar al Director Regional en las diferentes comisiones regionales y en otras que se le asignen.

Realizar otras tareas propias del puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

La clase de Técnico en Administración 5 se diferencia de la clase de Técnico en Administración 4, en que sus labores tienen un alto grado de complejidad y responsabilidad. En consecuencia para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

#### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia siguiendo instrucciones generales y las políticas, procedimientos y normas establecidas por la Institución aplicables a su área de actividad y la legislación que la define y regula. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que Realizar y la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos asignados a la unidad a su cargo, evidenciadas por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno y la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.

#### **Supervisión ejercida**

Le corresponde organizar, coordinar, asignar, controlar y supervisar el trabajo a personal técnico, administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignados.

#### **Responsabilidad por funciones**

Es responsable porque los servicios y actividades que se le encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

#### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con diferentes unidades administrativas dentro o fuera de la Institución, también con superiores, compañeros y público en general los que deben ser atendidos con tacto y discreción.

#### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo, los instrumentos, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades. Es responsable del manejo de valores y de información confidencial.

#### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda poco esfuerzo físico. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el

desempeño adecuado del cargo. Le puede corresponder operar una microcomputadora para lograr una mayor eficiencia en la realización de su trabajo.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo esmero y precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con las labores encomendadas. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público. Habilidad para planear y organizar y dirigir las actividades y tareas correspondientes. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones. Buena condición física. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad de trabajo. Buena presentación personal.

### **REQUISITOS:**

Bachiller en Educación Media

Cuarto año aprobado de una carrera a nivel universitario, afín con el puesto.

Tres años de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto y en supervisión de personal.



**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Asignación, dirección, coordinación, supervisión, control y ejecución de labores administrativas de regular complejidad y responsabilidad en una sucursal de nivel uno.

**TAREAS:**

Asignar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar tareas administrativas en una sucursal de nivel uno.

Formular, controlar, evaluar y ejecutar el presupuesto de ingresos y egresos de la sucursal a su cargo.

Analizar , tramitar, controlar, verificar y refrendar con su firma diversos aspectos y documentos del proceso administrativo.

Realizar informes de las acciones administrativas, financieras y contables de la sucursal, así como de la correcta utilización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Comprobar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla la sucursal.

Revisar, analizar, verificar y refrendar con su firma, compras, informes, liquidaciones, reintegros y arqueos de la caja chica y de la caja principal.

Recibir documentos y facturas de los proveedores del Fondo Rotatorio y procede a autorizar la emisión de los cheques correspondientes.

Formalizar arreglos de pago de cuotas, amortizaciones e intereses y autoriza devoluciones de cuotas obrero patronales y liquidaciones de depósitos.

Llevar controles privados sobre las diferentes actividades bajo su responsabilidad, mediante el uso de sistemas manuales y electrónicos.

Revisar, corregir y firmar informes, cartas, memorandos y otros documentos variados y vela por su correcto trámite.

Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo en lo referente a la aplicación de los diversos instrumentos y mecanismos legales y técnicos utilizados en el desarrollo de sus labores.

Atender y resolver las consultas presentadas por sus superiores, compañeros y público en general, relacionados con la actividad a su cargo.

Asistir a reuniones con superiores, compañeros y subalternos con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el

desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Confeccionar la programación operativa de la sucursal y establece los mecanismos de control y evaluación.

Confeccionar la programación operativa de la sucursal y establece los mecanismos de control y evaluación.

Confeccionar informes de variada naturaleza para ser presentados ante la Dirección Regional, tales como Avance Físico de Metas, Cobro Judicial y S.I.S.

Administrar y custodiar los valores de la unidad.

Tramitar y realizar gestiones de cobro judicial.

Realiza otras tareas propias del puesto.

## **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia siguiendo las políticas , objetivos de la Institución y la legislación . Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes presentados, los aportes originales a su trabajo, la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos y programas asignados a la dependencia a su cargo, también por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno.

### **Supervisión ejercida**

Le corresponde asignar, coordinar, supervisar y controlar el trabajo de personal profesional, Técnico, Administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades asignadas a ellos.

### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza de trabajo exige a las personas que ocupan esta clase de puesto la aplicación de principios y técnicas en administración para planear, coordinar, dirigir y supervisar actividades sustantivas o de apoyo en la sucursal a su cargo.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, subalternos, compañeros, público en general, con diferentes dependencias y oficinas de la Institución, instituciones, empresas públicas y privadas, las que deben ser atendidas con tacto y discreción.

**Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, útiles y materiales asignados a la unidad a su cargo para el cumplimiento de las actividades.

**Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. Debe observar que en la unidad de trabajo a su cargo, se cumplan en forma estricta las normas de Seguridad e Higiene vigentes, así como las políticas, reglamentos y normas que dictan en la Institución. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo esmero y precisión.

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público, superiores, compañeros y subalternos. Habilidad para redactar, para supervisar personal, planear, organizar y dirigir tareas o actividades que le correspondan.

Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la administración. Debe poseer buena presentación personal.

**REQUISITOS:**

Licenciado en una carrera a nivel universitario, de Administración de Empresas o Administración Pública.

Dos años de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto.

Un año de experiencia en labores de supervisión de personal.

**REQUISITO LEGAL:**

Incorporado al colegio respectivo, para el ejercicio del correspondiente grado profesional, en caso de que exista.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Asignación, dirección, coordinación, supervisión, control y ejecución de labores administrativas de considerable complejidad y responsabilidad en una sucursal de nivel dos.

**TAREAS:**

Asignar, dirigir coordinar, supervisar, controlar y ejecutar tareas administrativas de mediana complejidad y volumen en una sucursal de nivel dos.

Formular, controlar, evaluar y ejecutar la programación operativa anual y el presupuesto de ingresos y egresos de la sucursal a su cargo.

Revisar, analizar, tramitar, controlar, verificar y refrendar con su firma, comprobantes de pago por incapacidad, fondo mutual, préstamos en dinero, arreglos de pagos por cuotas obrero-patronales, facturas, cheques y otros documentos que genera su labor administrativa.

Preparar informes de las acciones administrativas, financieras y contables que se desarrollan en la Sucursal y velar por la correcta utilización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros de que dispone.

Revisar, analizar, verificar y refrendar con su firma compras, informes, liquidaciones, reintegros y arqueos de la caja chica, y de la caja principal.

Recibir y revisar documentos y facturas de los proveedores del Fondo Rotatorio y autorizar la emisión de los cheques correspondientes.

Formalizar arreglos de pagos de cuotas, autorizar devoluciones de cuotas obrero-patronales, liquidaciones de depósitos, comprobantes por pago de incapacidades y los egresos presupuestarios.

Llevar controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad, mediante el uso de sistemas manuales y electrónicos.

Participar en la determinación de políticas regionales, normas, procedimientos y programas de carácter técnico y administrativo para el mejoramiento de la sucursal .

Administrar y custodiar los valores de la Sucursal y aprobar cierres diarios de la Caja Chica.

Coordinar su trabajo con el de la Direcciones Regionales de Sucursales, Direcciones Médicas locales, instituciones y empresas públicas y con el personal de apoyo, con el propósito de unificar criterios y esfuerzos para el logro de los objetivos.

Revisar, corregir y firmar informes, cartas, memorandos y otros documentos variados y velar por su correcto trámite.

Asistir a reuniones en colegios, escuelas, asociaciones comunales, instituciones públicas locales y con grupos organizados con los que se tratan asuntos de interés, para la sucursal, orientados al desarrollo comunal.

Preparar informes sobre el desarrollo del trabajo de los diferentes servicios administrativos de la sucursal.

Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo en lo referente al uso y aplicación de los diversos instrumentos y mecanismos legales y técnicos que utilizan en el desarrollo de sus labores.

Atender y resolver las consultas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.

Asistir a reuniones con superiores y subalternos con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones, proponer cambios, ajustes y situaciones diversas.

Analizar y refrendar el trámite de pensiones I.V.M., R.N.C. y P.C.P.

Comunicar cuando corresponda resoluciones, anulaciones, apelaciones y cambios de pensiones.

Tramitar, realizar y apoyar gestiones de cobro judicial, coordinando con los abogados de planta o externos.

Realizar otras tareas propias del puesto.

### **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

La clase Administrador de Sucursales dos se diferencia del Administrador de Sucursales uno, en que sus labores tienen un mayor grado de complejidad y volumen de operaciones en general. En consecuencia, para realizarlas se requiere de una mayor preparación académica, conocimiento y experiencia en el campo específico de trabajo.

### **Supervisión recibida**

Trabaja con independencia, siguiendo las políticas, objetivos de la Institución y la legislación vigente. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes presentados, los aportes originales a su trabajo, la eficiencia y eficacia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos, programas asignados a la dependencia de su cargo.

También por su capacidad para dirigir y supervisar al personal subalterno.

### **Supervisión ejercida**

Le corresponde asignar, coordinar, supervisar y controlar el trabajo de personal profesional, técnico, administrativo y misceláneo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.

### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de principios y técnicas en administración para planear, coordinar, dirigir y supervisar actividades sustantivas o de apoyo en la Sucursal a su cargo.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, subalternos, compañeros, público en general y con diferentes dependencias y oficinas de la Institución e Instituciones y empresas públicas y privadas, las que deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, útiles y materiales asignados para el cumplimiento de sus actividades o el de los subalternos.

### **Condiciones de trabajo**

Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Debe observar y hacer cumplir en forma estricta las normas de Seguridad e Higiene vigentes, así como las políticas, reglamentos y normas dictadas en la Institución.

Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos, pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben realizarse con sumo esmero y precisión.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público, sus compañeros, superiores y subalternos. Habilidad para redactar y supervisar personal.

Para planear, organizar y dirigir tareas y actividades que le correspondan. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la administración. Buena presentación personal.

**REQUISITOS:**

Licenciado en una carrera, a nivel universitario, de Administración de Empresas o Administración Pública.

Dos años de experiencia en labores relacionadas con la actividad del puesto y en supervisión de personal.

**REQUISITO LEGAL:**

Incorporado al colegio respectivo, para el ejercicio del correspondiente grado profesional, en caso de que exista.

**CAJERO 1**

**00324**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores relacionadas con el manejo, custodia, recaudación de ingresos y pagos diversos en una sucursal tipo 2 y 1.

**TAREAS:**

Realizar la apertura y cierre diario de la caja a su cargo.

Recibir o pagar dineros o valores por ingresos o egresos diversos e incluir la información en el sistema automatizado existente.

Custodiar y entregar cheques de diversa naturaleza.

Confeccionar, revisar, y contabilizar diariamente la documentación generada de los procesos que lleva a cabo la unidad de trabajo.

Realizar otras labores afines al cargo.

**CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:**

**Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones generales y normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada de manera directa por parte de su jefe inmediato. Se evalúa por medio de la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

**Supervisión ejercida**

No ejerce supervisión sobre el personal.

**Responsabilidad por funciones**

Es responsable por que las actividades que se le encomiendan, se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con clientes internos y externos, quienes deben ser atendidos con tacto y discreción.

**Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo y materiales que utiliza en su trabajo.



**Condiciones de trabajo**

Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del cargo. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene vigentes.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos durante el desempeño del puesto, pueden ocasionar pérdidas económicas de gran consideración a la Institución.

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria a los clientes. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad. Destreza en el manejo de microcomputadoras, máquinas de oficina, calculadoras y otras. Requiere habilidad analítica. Debe poseer el adiestramiento específico exigido por el cargo. Habilidad para realizar cálculos aritméticos. Buena presentación personal.

**Requisitos**

Segundo año aprobado de una carrera de enseñanza superior, afín con el puesto.

Modificación aprobada mediante Resolución No. 0128-2002, Vigencia: 01-12-2002

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Ejecución de labores relacionadas con el manejo, custodia, recaudación de ingresos y pagos diversos en una sucursal tipo 3, Hospitales Nacionales y Hospitales Especializados

**TAREAS:**

Realizar la apertura y cierre diario de la caja a su cargo.

Recibir o pagar dineros o valores por ingresos o egresos diversos e incluir la información en el sistema automatizado existente.

Custodiar y entregar cheques de diversa naturaleza.

Confeccionar, revisar, y contabilizar diariamente la documentación generada de los procesos que lleva a cabo la unidad de trabajo.

Realizar otras labores afines al cargo.

**CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES:****Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones generales y normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada de manera directa por parte de su jefe inmediato. Se evalúa por medio de la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

**Supervisión ejercida**

No ejerce supervisión sobre el personal.

**Responsabilidad por funciones**

Es responsable por que las actividades que se le encomiendan, se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con clientes internos y externos, quienes deben ser atendidos con tacto y discreción.

**Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo del equipo y materiales que utiliza en su trabajo.

**Condiciones de trabajo**

Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del cargo. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene vigentes.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos durante el desempeño del puesto, pueden ocasionar pérdidas económicas de gran consideración a la Institución.

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES:**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria a los clientes. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad. Destreza en el manejo de microcomputadoras, máquinas de oficina, calculadoras y otras. Requiere habilidad analítica. Debe poseer el adiestramiento específico exigido por el cargo. Habilidad para realizar cálculos aritméticos. Buena presentación personal.

**Requisitos**

Segundo año aprobado de una carrera de enseñanza superior, afín con el puesto.  
Un año de experiencia en labores relacionadas con el cargo.

Modificación aprobada mediante Resolución No. 0128-2002, Vigencia: 01-12-2002

**Anexo 3**

**Reglamento de Cierre de Negocios por Mora en el Pago de las cuotas Obrero  
Patronales**

## Anexo 4

### Años laborados para la Caja según tiempo de laborar en el puesto por tiempo de realizar acciones sobre cierre de negocios

Años laborados para la Caja/Tiempo de laborar en el puesto	Tiempo de realizar acciones sobre cierre de negocios							
	Menos de 1 año		1 Año o más		NS/NR		Total	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
<b>0-10</b>	21	35.0	7	11.7	1	1.7	29	48.3
Menos de 5	18	30.0	5	8.3			23	38.3
De 5 a menos de 9	2	3.3	2	3.3	1	1.7	5	8.3
De 9 o más	1	1.7					1	1.7
<b>11 o más</b>	16	26.7	14	23.3			30	50.0
Menos de 5	7	11.7	3	5.0			10	16.7
De 5 a menos de 9	3	5.0	2	3.3			5	8.3
De 9 o más	6	10.0	9	15.0			15	25.0
<b>NS/NR</b>	1	1.7					1	1.7
Menos de 5	1	1.7					1	1.7
<b>Total</b>	38	63.3	21	35.0	1	1.7	60	100.0
Menos de 5	26	43.3	8	13.3		0.0	34	56.7
De 5 a menos de 9	5	8.3	4	6.7	1	1.7	10	16.7
De 9 o más	7	11.7	9	15.0		0.0	16	26.7

**Fuente:** Análisis derivado de la aplicación del cuestionario