

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**



**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS INTEGRALES DE LOS  
COLABORADORES Y NECESIDADES DE RECURSO HUMANO DEL  
DEPARTAMENTO DE DEPOSITOS ESPECIALES DEL BANCO DE  
COSTA RICA QUE CONDUZCAN A LA CREACION DEL PERFIL  
IDÓNEO DE COLABORADOR QUE SE DESEMPEÑE CON LA  
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD A PARTIR DEL SEGUNDO  
SEMESTRE 2023**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN  
ORTEGA CARVAJAL ALICIA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN BANCA Y  
FINANZAS  
BERMÚDEZ VARGAS MARTÍN**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**SETIEMBRE, 2023**



**#1 EN EDUCACIÓN  
VIRTUAL**



## Entrega del Trabajo Final de Graduación

02 de octubre de 2023

Señores  
Departamento de Registro  
Universidad San Marcos

**Asunto:** Entrega Trabajo Final de Graduación

Por medio de la presente me permito hacer entrega del Trabajo Final de Graduación, requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Hago constar que este documento cumple con todos los requisitos establecidos y ha sido revisado y aprobado por el Tribunal examinador el día 22 de setiembre de 2023.

Atentamente,



---

Martín Bermúdez Vargas  
Cédula N° 114620698



---

Alicia Ortega Carvajal  
Cédula N° 304410070

# LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TRIBUNAL EXAMINADOR

---

MBA. María Andrade González

Directora de la Carrera de Administración de Empresas

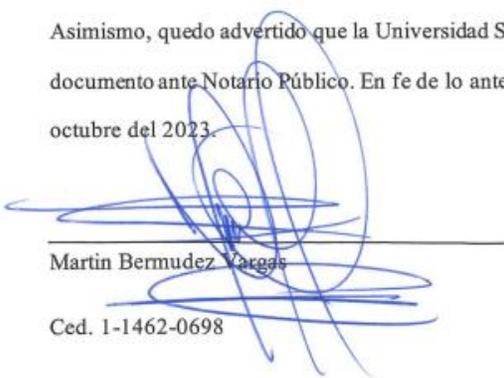
---

Luis Enrique Porras Mora

Asesor Técnico y Metodólogo

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Martin Bermudez Vargas**, mayor, soltero, estudiante de la Carrera de Admistracion de empresas con énfasis en Finanzas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en **San Jose, Desamparados**, portador de la cédula de identidad número 1-1462-0698, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Admistracion de empresas con énfasis en Finanzas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: "*Analisis de las competencias integrales de los colaboradores y necesidades de recurso humano del departamento de depositos especiales del Banco de Costa Rica, que conduzcan a la creacion del perfil idóneo de colaborador que se desempeñe con la eficiencia y productividad a partir del segundo semestre 2023*" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 02 del mes de octubre del 2023.

  
\_\_\_\_\_  
Martin Bermudez Vargas

Ced. 1-1462-0698

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Alicia Ortega Carvajal**, mayor, soltero, estudiante de la Carrera de Administración de empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en **San José, Tibas**, portadora de la cédula de identidad número 3-0441-0070, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Administración de empresas con énfasis en Finanzas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: ***“Análisis de las competencias integrales de los colaboradores y necesidades de recurso humano del departamento de depósitos especiales del Banco de Costa Rica, que conduzcan a la creación del perfil idóneo de colaborador que se desempeñe con la eficiencia y productividad a partir del segundo semestre 2023”*** es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 02 del mes de octubre del 2023.



---

Alicia Ortega Carvajal

Ced. 3-0441-0070

## Tabla de contenidos

### Contenido

RESUMEN.....	8
Introducción.....	9
Capítulo I. Problema y Propósito.....	9
Estado actual de la investigación.....	9
Formulación del problema de investigación y su sistematización.....	12
Justificación del estudio de investigación.....	13
Objetivos del Estudio.....	13
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación.....	14
Alcance.....	15
Capitulo II Marco Teórico.....	16
Marco situacional.....	16
Antecedentes de la empresa.....	16
Misión, Visión.....	17
Objetivos del departamento.....	18
Análisis del entorno.....	19
MARCO CONCEPTUAL.....	22
Antecedentes de la Investigación.....	22
Sistema de variables.....	22
Definición de Términos Básicos.....	25
Capitulo III Marco Metodológico.....	28
Enfoque de la investigación:.....	28
Tipo de investigación.....	28
Método de la investigación.....	29
Diseño de la investigación.....	29
Sujetos y fuentes de información.....	29
Población y muestra.....	29
Fuentes de información.....	30
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	31
CAPITULO IV.....	34
Análisis de datos.....	34

CAPITULO V Conclusiones y recomendaciones .....	45
Conclusiones .....	46
Recomendaciones.....	48
CAPITULO VI PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	49
Introducción.....	49
Acciones concretas. ....	50
Recursos para poder implementar las acciones. ....	54
Cronograma tiempo.....	55
Presupuesto. ....	56
Anexos.....	57
Bibliografía .....	63

## RESUMEN.

Resumen.

El Banco de Costa Rica es una institución del Estado, creada en 1877. Existen muchos departamentos que permiten al banco ofrecer diversos servicios, entre ellos existe un departamento llamado Depósitos Especiales el cual se encarga de tramitar los valores que son enviados por los clientes por medio del camión remesero. Este departamento requiere de personal adecuado para el desarrollo de sus funciones, por lo que se realizó una investigación en la cual se establecieron los perfiles idóneos para cada puesto con el fin de que el departamento logre el cumplimiento de objetivos, tenga un buen ambiente laboral y además logre con esto atraer a los clientes, de esta forma contribuir para que el Banco de Costa Rica se mantenga dentro del mercado como una buena opción.

Abstract

The Bank of Costa Rica is a State institution, created in 1877. There are many departments that allow the bank to offer various services, among them there is a department called Special Deposits which is responsible for processing the values that are sent by clients through of the delivery truck. This department requires adequate personnel to carry out its functions, so an investigation was carried out in which the ideal profiles for each position were established so that the department achieves the fulfillment of objectives, has a good work environment and in addition, I managed to attract clients, thus contributing to the Banco de Costa Rica remaining in the market as a good option.

Keywords.

Banco of Costa Rica, Special Deposits,

## Introducción.

### Capítulo I. Problema y Propósito.

#### Estado actual de la investigación.

En el mercado actual, la competencia entre empresas crece cada día, esto las obliga a ajustar sus modelos de negocios para continuar como una de las mejores opciones del mercado. Por lo que la eficiencia y productividad se han convertido en los ejes estratégicos de las organizaciones modernas, ya que la competitividad exige al gestor y a los colaboradores respondan con prontitud a las condiciones cambiantes del entorno.

Hoy en día reconocemos que, el factor humano en las empresas es indispensable para el logro de los objetivos por lo que las organizaciones deben atraer, seleccionar y retener al personal con mayor calidad.

La deficiencia en el recurso humano es un problema ya que representa un retraso en el cumplimiento de los objetivos y tareas. Dentro de los factores más importantes para crear una estructura empresarial exitosa es el análisis detallado de los colaboradores de la misma, lo que nos permitirá identificar cuáles son las deficiencias o puntos débiles y al mismo tiempo identificar sus fortalezas, estableciendo puntos de mejora.

Esto hace necesario contar con un personal que se desempeñe con eficiencia y productividad en los procesos laborales y que aporte a la organización el conocimiento, la experiencia, las habilidades, actitudes y capacidades para el logro de los objetivos empresariales.

Realizar un análisis de perfil idóneo se refiere a entender y establecer las cualidades, habilidades y conocimientos que el colaborador debe tener para el cumplimiento de sus funciones. Esto quiere decir que vamos a tener personal el cual pueda llegar a una correcta ejecución de las tareas establecidas.

Este trabajo contribuirá de manera significativa al mejoramiento del desempeño de la organización en cuanto a la selección de recursos humano óptimo para conseguir los objetivos corporativos de una forma más eficiente.

Como parte de la investigación bibliográfica efectuada se encontró que existen varios trabajos por lo que es necesario mencionar distintos estudios a fines con la presente investigación. En el ámbito internacional podemos encontrar los siguientes aportes.

El primer estudio dada la investigación de la Universidad Simón Bolívar en la Sede de Ecuador por María Jaramillo Ricaurte en el año 2020 (María Jaramillo Ricaurte (2020) [tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración], Universidad Simón Bolívar) hace referencia de la siguiente manera: “los perfiles de competencias son una necesidad que deben adaptar las compañías para ser más productivas en referencia a tener el mejor talento y personal capacitado que ejerzan sus funciones con un valor agregado”, por lo cual se determina que para el análisis de competencias acorde a los puestos de trabajo en el departamento de Depósitos Especiales debe ser muy riguroso ya que esto simplifica y agiliza en una gran manera el proceso como tal.

Segunda investigación internacional, los procesos de reclutamiento del personal son sumamente importantes ya que es a futuro de la toma de estas decisiones para el crecimiento de la empresa y el logro de objetivos y metas que se van ajustando acorde a los cambios. (Diana María Rojas Martínez (2015) [tesis para optar por el grado de Maestría en Administración] Estructura de perfiles de cargo en las empresas con certificación CMMI-5 de la Industria de Software en Colombia). A partir de esto se puede determinar que la correcta administración del recurso humano es fundamenta construir perfiles de cargo que se ajusten a las necesidades de las organizaciones como lo es en este caso el perfil bancario necesario y acorde a las necesidades empresariales.

Como último estudio internacional, los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Esto anterior es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Lo cual, con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. (Luis Armando García Saavedra (2016) [tesis para optar por el grado de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud] Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, Perú).

En el ámbito nacional, se da inicio con el estudio nuestro país una de las ventajas del Modelo de Gestión por Competencias para el Subsistema de Reclutamiento y Selección es la reducción de costos al obtener personal capacitado para las tareas, evitando la repetición de procesos por los errores cometidos; reduce los índices de rotación dentro de la compañía, dado que el personal se encuentra motivado trabajando en lo que le apasiona e incrementa la productividad de las tareas, esto porque el personal cuenta con las competencias requeridas para el éxito de las funciones; (Badilla Solano Carol (2021) UTN Sede Central, [tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión en RRHH] Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021).

Como segundo proyecto y referente al mismo tema lo que se busca en el departamento ya que esto se puede evidenciar en la cita textual que se indica en el en un actual trabajo realizado en la Universidad Latina de Costa Rica en el año 2019 llamado “Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019” donde se describe la importancia en tener una contratación y filtros necesarios para los distintos puestos de trabajo ya que el mal procedimiento en estos puede traer grandes repercusiones a la empresa, esto tanto a nivel administrativo, de producción y de costos.

Finalmente, el último proyecto de índole nacional según un actual trabajo realizado en la Universidad Nacional sede Regional Brunca en el periodo 2020-2021 se determina lo siguiente: “Es importante para la gestión estratégica de la empresa los ejes del talento humano, en la atracción se buscan los colaboradores idóneos que se identifiquen y se adapten a la visión y visión empresarial” donde se denota la importancia de que el primer filtro que es el departamento de RRHH realice una revisión exhaustiva de los perfiles necesarios para poder trabajar bajo las metas, el tiempo y por sobre todo la concentración, rapidez y transparencia que requieren estos puestos.

## Formulación del problema de investigación y su sistematización

El Banco de Costa Rica es una institución del Estado la cual durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad. Dentro de sus servicios se encuentra el de Recolección de Valores, el cual consiste en retiro, traslado y depósito de valores diseñados especialmente para el comercio y la industria del país, sustentado en procesos de seguridad, apoyados con el recurso humano mejor capacitado.

Por lo que, para cumplir con las expectativas de los clientes, este departamento debe tramitar de forma casi inmediata los valores que llegan por medio del camión remesero BCR. Es por esto que el personal que realiza las funciones debe ser eficiente en sus labores.

Este departamento trabaja de lunes a viernes en horario mixto, con el fin de día con día no dejar remesas sin tramitar, es decir todo lo que llega se tramita el mismo día.

¿Los actuales funcionarios que se desempeñan en el área de Depósitos Especiales del Banco de Costa Rica tienen el perfil adecuado para alcanzar de manera eficiente y competitiva los objetivos del departamento?

Para ser más precisos en la comprensión y alcance de este problema se incluyen algunas preguntas que nos ayudaran a sistematizarlo.

¿Cuáles son las competencias actuales del funcionario de departamento de Depósitos Especiales?

¿Cómo son los resultados del departamento con relación al objetivo?

¿Cómo llevar al actual funcionario a un nivel ideal del desempeño?

¿Cuáles son las competencias ideales del colaborador dentro del departamento de Depósitos Especiales?

¿Cómo está actualmente el bienestar mental de cada uno de los colaboradores del departamento de Depósitos Especiales?

## Justificación del estudio de investigación

Como bien sabemos estamos en un mundo laboral el cual es cada vez más complejo y competitivo, esto hace necesario que las organizaciones cuenten con perfiles profesionales idóneos para garantizar la eficiencia, productividad y cumplimiento de las metas designadas.

El presente trabajo de tesis busca realizar un análisis integral de los requisitos necesarios para diseñar el perfil idóneo del colaborador que le permita a la organización lograr los objetivos propuestos. Se realizará una comparación de los antiguos métodos y procesos con los más modernos practicados en la actualidad, con el propósito de conocer de mejor forma el perfil idóneo que será necesario para el buen desempeño del trabajo.

Se deberá identificar los distintos requisitos y habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas, incluyendo los conocimientos y experiencia esperados; así como la evaluación del clima organizacional, la formación o actualización de los colaboradores, la comunicación y el control de cada una de las áreas del departamento.

Esta investigación tratará de encontrar la mejor manera de optimizar e integrar con eficiencia todos los recursos humanos y materiales para mejorar el desempeño del departamento de Depósitos Especiales con el fin de establecer el perfil ideal para los colaboradores que deseen formar parte de este. Por lo que podremos recomodar al personal en las áreas en donde se ajusten según sus perfiles.

## Objetivos del Estudio

### General

Determinar las características integrales necesarias para los colaboradores con el fin de diseñar del perfil idóneo del colaborador a través de un estudio del área con el fin de promover la eficiencia, productividad y cumplimiento de las metas de la organización.

### Específicos:

1. Investigar cuáles son las competencias de los actuales colaboradores del departamento de Depósitos Especiales.
2. Conocer y evaluar el cumplimiento de los objetivos del departamento de Deposito Especiales.

3. Analizar y estudiar los recursos organizacionales que la empresa da a sus colaboradores los cuales les permitan promover la eficiencia y productividad en la empresa.
4. Identificar y establecer las características, competencias y habilidades personales que el colaborador debe tener para contribuir al mejoramiento de la productividad y la eficiencia de la organización.
5. Explorar la percepción de los colaboradores del departamento acerca de su bienestar personal al ejecutar sus funciones.

#### Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Esta investigación se lleva a cabo en el departamento de Depósitos Especiales del Banco de Costa Rica, ubicado en el segundo piso oficinas centrales, Avenidas. 0-2, C. 6, San José.

De la misma forma, y siempre para delimitar esta investigación, el tiempo en que se realiza se estructura para iniciar en el mes de junio y finalizar en el mes de setiembre del año 2023.

Por lo que la investigación está enfocada en desarrollar las competencias adecuadas para los perfiles de los puestos del departamento de Depósitos Especiales, conocer cuáles son las que tiene el actual grupo de trabajo con el fin que cada uno pueda llegar al nivel óptimo de eficiencia para desempeñar cada una de las funciones asignadas. De esta forma también podremos evaluar cómo se siente el colaborador con respecto a su bienestar mental el cual nos va a permitir evaluar para establecer puntos de mejora dentro del departamento.

Por lo que vamos a definir competencias como un conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones (Boyatzis 1993) aglutinados bajo una definición o descriptor.

Debido a que esta investigación se lleva a cabo en una institución semi autónoma el manejo de la información se hace más limitada, es por esto que algunos datos no van a poder ser brindados de forma abierta.

Con respecto al periodo de recolección de la información, debemos tomar en cuenta que es de 4 meses por lo que se limita mucho para el uso de instrumentos de recopilación de datos, así como su profundidad en cuanto a la información que se quiera tener.

Es importante tener en cuenta la posibilidad de que algunos de los colaboradores no respondan completamente de manera honesta o precisa a las preguntas o pruebas utilizadas en el estudio. Esto se puede deberse a diversas razones, como la falta de motivación, el deseo de mostrar una imagen favorable, o la falta de comprensión de las preguntas o pruebas.

También debemos mencionar que dentro del departamento de Depósitos Especiales existen muchos perfiles por lo que se puede hacer difícil la profundización de todos dentro del tiempo estipulado para esta investigación.

### Alcance

Para el departamento de recursos humanos de las empresas es importante tener claros los alcances y características de los perfiles de los diferentes puestos de trabajo con el fin de tomar decisiones acertadas en cuanto a la contratación para una mayor eficiencia en busca del crecimiento de la empresa.

Esta investigación nos va a permitir crear un manual de perfiles específicos para el área de Depósitos Especiales, de los cuales se va a tener con detalle las habilidades y competencias deben tener los colaboradores para poder hacer el trabajo de forma eficiente y acorde a las metas y objetivos establecidos para el departamento en estudio.

De esta forma se logrará facilitar al BCR como institución la incorporación y reclutamiento de personas las cuales cuenten con las competencias adecuadas con el fin de tener colaboradores altamente calificados, de esta forma podrán desarrollar cada uno sus habilidades y talento tanto como para el desarrollo personal como para el crecimiento del banco como institución.

Es importante mencionar con que un personal idóneo para el perfil del puesto y con condiciones aptas para el desarrollo de este, vamos a tener colaboradores comprometidos y motivados lo que nos lleva a establecer un agradable ambiente laboral fomentando así la creatividad y productividad.

## Capitulo II Marco Teórico.

### Marco situacional

#### Antecedentes de la empresa

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

En 1948, se nacionaliza la banca y surge la necesidad de integrar de manera adecuada y eficiente el sistema bancario nacional. Se crea así, en enero de 1950, el Banco Central de Costa Rica, mediante la Ley 1130, como órgano central e independiente que rige la política económica, monetaria y crediticia del país.

Dado lo anterior en síntesis referente al tema en desarrollo sobre el departamento de depósitos especiales nace en el año 1980 debido a la fuerte necesidad que tenía el mismo de poder administrar los saldos, efectivo y los valores de los clientes corporativos que nutren en gran parte los ingresos de este departamento con la administración correcta lo cual genera el logro de las metas propuestas por parte de la gerencia anual, semestral y trimestralmente.

Con el paso del tiempo la manera en que se ha ido desarrollando el departamento ha sido muy satisfactoria tanto operativa como administrativamente. Con anterioridad las labores realizadas eran muy manuales ya que en ese momento no se contaba con la tecnología que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Por ejemplo, a esto anterior podemos tener en cuenta que inclusive se trabajaba a mano en cierto punto, luego con contadoras de billetes (que no determinan nada más que contar) y actualmente se cuenta con una máquina que es única en Centroamérica y el país la cual se encuentra en el departamento que estamos mencionando. El flujo de efectivo que se puede agilizar con estos nuevos activos del banco en comparación con la producción, eficiencia y eficacia ha aumentado mucho el nivel en el cual se encuentra en este momento.

Es muy importante recalcar que las razones por las cuales existe este departamento son para poder agilizar, tramitar y administrar en forma correcta el flujo de efectivo que pasa por el banco ya que se trabaja de la mano con el departamento de remesas y la bóveda principal donde el efectivo cumple su ciclo desde que sale del bolsillo de las personas, pasa por las empresas y este regresa nuevamente al lugar de donde salió por primera vez.

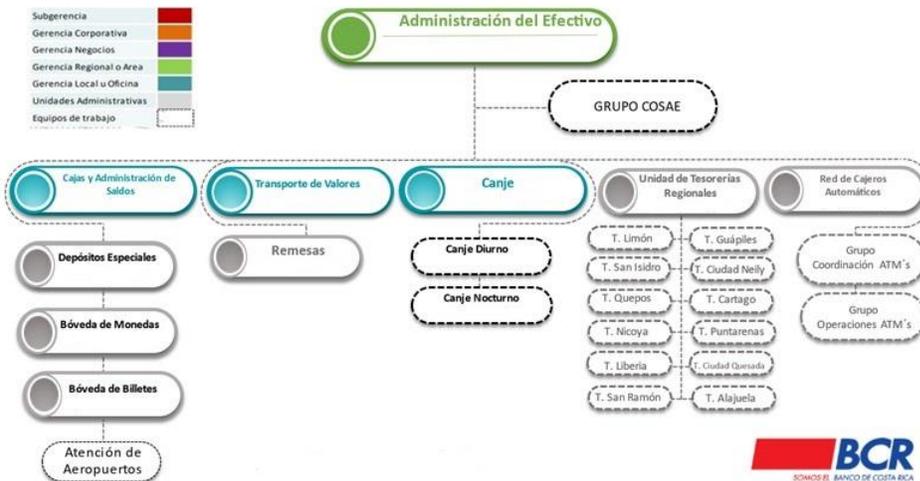
Misión, Visión.

El Banco al ser un ente público con una historia grande a través del tiempo que ha aportado mucho al país cuenta con ciertos pilares y valores que son fundamentales para que quienes quieren formar parte de este conglomerado financiero los tengan presentes para siempre actuar y realizar las funciones de la mejor manera.

Es importante que las personas como los clientes que son lo más importante para cualquier empresa sientan que es seguro como así se determina el BCR, siempre innovando y dando soluciones a los nuevos cambios a los que hay que acoplarse para poder seguir formando parte de un entorno competitivo y sano, ofreciendo un extenso portafolio de servicios de los cuales pueden sacar el mejor provecho los costarricenses.

Es muy importante que para generar esa confianza en los empleados y clientes que las personas que formen parte del mismo trabajen en una sintonía y armonía de la mano con la innovación, un excelente servicio, tener excelencia por cada función realizada y por sobre todo el trabajo en equipo para poder ser más fuertes y sacar adelante el banco y el departamento.

Es importante recalcar que el departamento de depósitos especiales pertenece a la gerencia de administración del efectivo, dentro de la gerencia de operaciones para los cual se podrá verificar en el siguiente organigrama:



Como podemos apreciar el departamento de Depósitos Especiales pertenece a la Gerencia de Administración del Efectivo, en el área de Cajas y Administración de Saldos. Se puede verificar adicional que se trabaja estrechamente con otros departamentos como la Bóveda de Billetes, Bóveda de Monedas y el Departamento de Remesas quienes son parte fundamental en el desarrollo de la operativa para poder llevar un equilibrio y sano proceso.

Objetivos del departamento.

Como varios departamentos a nivel bancario que conforman una columna vertebral es sumamente importante tener claro cuáles son los objetivos con los que cuenta en el mismo, ya que a partir de estos es que se genera la operativa adecuada para poder dar una funcionalidad y sentido al mismo. El manejo de efectivo es una parte fundamental en las operaciones diarias. Los objetivos operativos del manejo de efectivo del departamento pueden incluir los siguientes:

1. Procesamiento eficiente de transacciones: Uno de los objetivos principales del manejo de efectivo el departamento es garantizar un procesamiento eficiente de las transacciones relacionadas con el efectivo. Esto implica recibir depósitos de efectivo, retirar efectivo de las cuentas de los clientes, procesar cheques y realizar transferencias electrónicas de fondos de manera rápida y precisa. El objetivo es brindar un servicio rápido y confiable a los clientes, minimizando el tiempo y los errores en el procesamiento de las transacciones.
2. Gestión de la liquidez: También tienen como objetivo gestionar adecuadamente su liquidez para asegurarse de tener suficiente efectivo disponible para cumplir con las solicitudes de retiro

de los clientes tanto corporativos como físicos y otros compromisos del departamento. Esto implica monitorear y controlar los flujos de efectivo entrantes y salientes, así como establecer reservas de efectivo adecuadas para hacer frente a posibles contingencias.

3. Control de riesgos: Tiene como objetivo controlar y minimizar los riesgos asociados con el manejo de grandes volúmenes de efectivo, esto incluye identificar y mitigar los riesgos de robo, fraude y errores en el manejo de efectivo. Se implementan medidas de seguridad, como sistemas de vigilancia, controles de acceso y procedimientos de auditoría interna, para garantizar la integridad y seguridad del efectivo en las instalaciones.

4. Optimización de costos: Los costos asociados con la gestión del efectivo, esto implica buscar formas de minimizar los costos de transporte, almacenamiento y procesamiento de efectivo como se mencionó anteriormente en la relación que existe con el Departamento de Remesas.

En resumen, los objetivos operativos del manejo de efectivo en el departamento incluyen el procesamiento eficiente de transacciones, la gestión de la liquidez, el control de riesgos y la optimización de costos. Al lograr estos objetivos se puede brindar un servicio de calidad a sus clientes, mantener la seguridad del efectivo y mejorar su eficiencia operativa.

#### Análisis del entorno

El departamento de depósitos especiales del Banco de Costa Rica cuenta con ciertas características que lo hacen muy fuerte en su rama y con las cuales se pueden tener presentes para seguir creciendo y fortaleciendo positivamente.

El trabajo en equipo es fundamental para poder sacar las tareas diarias adelante ya que la coordinación, iniciativa y la proactividad son pilares en este departamento, son fortalezas que determinan una línea para poder seguir creciendo como grupo y apoyar a los compañeros que son de ingreso más reciente.

Existen oportunidades de mejora como en todos los departamentos siempre con el fin de poder crecer de la mano y llevar una línea de crecimiento, algunas de ellas que pueden mencionarse serían fortalecer la comunicación con otros departamentos para que el proceso sea un poco más fluido lo cual traería mayores beneficios para todos, llámese clientes y/o departamento.



Figura 1.1

Según podemos ver en la figura 1.1, existen ciertas debilidades para el departamento como son que todos los colaboradores no cuentan con las competencias ideales para desarrollar sus funciones, además de mejorar el bienestar mental de todos los colaboradores ya que se hace indispensable para el desempeño de cada uno.

Siguiente a una buena labor siempre se tiene que estar pendiente del entorno, las amenazas y los posibles cambios que va existiendo en el entorno, ajustarse rápido a los cambios y siempre tener una gama de posibles estrategias para seguir mejorando y teniendo en cuenta que en la parte de la banca y las finanzas siempre existen peces grandes en un mar de oportunidades que solamente los que tienen una visión panorámica puedan aprovechar.

El departamento de manejo de efectivo es una parte fundamental de cualquier organización, ya que se encarga de administrar los recursos monetarios de manera eficiente y segura. A continuación, se presentan algunas características diferenciadoras de este departamento:

1. Gestión de flujo de efectivo: Se encarga de monitorear y controlar el flujo de efectivo de la organización. Esto implica administrar los ingresos y egresos de dinero, garantizando que haya suficientes fondos para cubrir las necesidades operativas y

financieras de la empresa. Además, se encarga de prever y gestionar las necesidades de liquidez a corto y largo plazo.

2. Gestión de tesorería: Se ocupa de la gestión de la tesorería de la organización. Esto incluye la administración de cuentas bancarias, la gestión de inversiones a corto plazo, la negociación de préstamos y líneas de crédito, así como la gestión de riesgos financieros. Además, se encarga de asegurar la disponibilidad de efectivo en la organización y de optimizar su utilización.

3. Control y seguridad: Se enfoca en garantizar la seguridad de los activos financieros de la organización. Esto implica establecer y aplicar políticas y procedimientos de control interno para prevenir fraudes y robos. Asimismo, se encarga de la custodia de los fondos de la empresa y de asegurar su correcta contabilización.

4. Gestión de relaciones bancarias: Mantiene relaciones con entidades bancarias y financieras. Esto implica la gestión de transacciones, la negociación de tarifas y comisiones, así como la identificación de oportunidades para optimizar las relaciones con los bancos y obtener beneficios financieros.

5. Reportes financieros: Es responsable de generar informes financieros relacionados con el flujo de efectivo y las inversiones de la organización. Estos informes son utilizados por la alta dirección para tomar decisiones estratégicas y evaluar la salud financiera de la empresa. En resumen, el departamento de manejo de efectivo se encarga de administrar los recursos monetarios de la organización de manera eficiente, garantizando la disponibilidad de efectivo, la seguridad de los activos financieros y la optimización de las relaciones bancarias. Además, desempeña un papel clave en la gestión del flujo de efectivo y la generación de informes financieros relevantes.

## MARCO CONCEPTUAL

### Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación proporcionan un contexto del estudio, Duarte, A. (2023), indica que los antecedentes de la investigación son “la información que identifica y describe la historia, así como también la naturaleza del problema que se está investigando en referencia a literatura ya existente. Idealmente, los antecedentes de la investigación deberían indicar la raíz del problema que se está estudiando”.

Chiavenato (2009) dice: “La Selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p 137). Por lo que es importante tener claro cuál es el perfil, las características, las habilidades y cualidades que los colaboradores deben tener para el ingreso al departamento de Depósitos Especiales.

Según Castillo (2000) nos indica que la cualificación profesional llega a ser el resultado de la capacidad de trabajo de cada colaborador y del conocimiento del oficio o profesión. Por lo que podemos decir que es la suma de habilidades individuales, colectivas, además de conocimiento de herramientas para el desempeño de las funciones asignadas en el trabajo.

Ayala (2004) nos señala como el proceso de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo con los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. (p.77)

### Sistema de variables

En cualquier investigación que queramos llevar a cabo es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar.

De esta forma podemos definir, según Álvarez (2008) un sistema de variables consiste: “en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.59). Entonces, una variable es una es una cualidad susceptible de sufrir cambios (característica que varía).

**TABLA DE VARIABLES**

Tabla 1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DEFINICIÓN INSTRUMENTAL</b>
Investigar cuáles son las competencias de los actuales colaboradores del departamento de Depósitos Especiales.	Competencias de los colaboradores	Destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes que conforman a un candidato o trabajador en nuestra empresa	Qué competencias tiene el actual perfil de colaborador del departamento de Depósitos Especiales	Encuestas, Observación.
Conocer y evaluar el cumplimiento de los objetivos del departamento de Deposito Especiales.	Cumplimiento de objetivos	Resultado del proceso de trabajo en donde se alcances las metas establecidas para lo cual fue contratado.	Saber cuáles son los objetivos actuales y verificar en qué manera se han cumplido	Revisión de documentos, evaluación de desempeño.
Analizar y estudiar los recursos organizacionales que la empresa da a sus colaboradores los cuales les permitan promover la eficiencia y productividad en la empresa.	Recursos de la organización	Son todos los elementos necesarios para llevar a cabo las operaciones cotidianas y lograr las metas establecidas.	Saber que recursos aporta la empresa para que el departamento cumpla con sus metas	Encuestas, Observación.

--	--	--	--	--

Identificar y establecer las características, competencias y habilidades personales que el colaborador debe tener para contribuir al mejoramiento de la productividad y la eficiencia de la organización.	Identificar habilidades	Son aquellas inherentes a la propia persona, que no tienen que ver con su conocimiento técnico sino con su carácter y que, por lo tanto, diferencia a un trabajador de otro	Saber qué características debe tener el futuro empleado del departamento para cumplir a cabalidad con el logro de los objetivos del departamento e institucionales	Entrevista con algunos colaboradores acerca de qué perciben para un perfil idóneo para el puesto
---	-------------------------	---	--	--

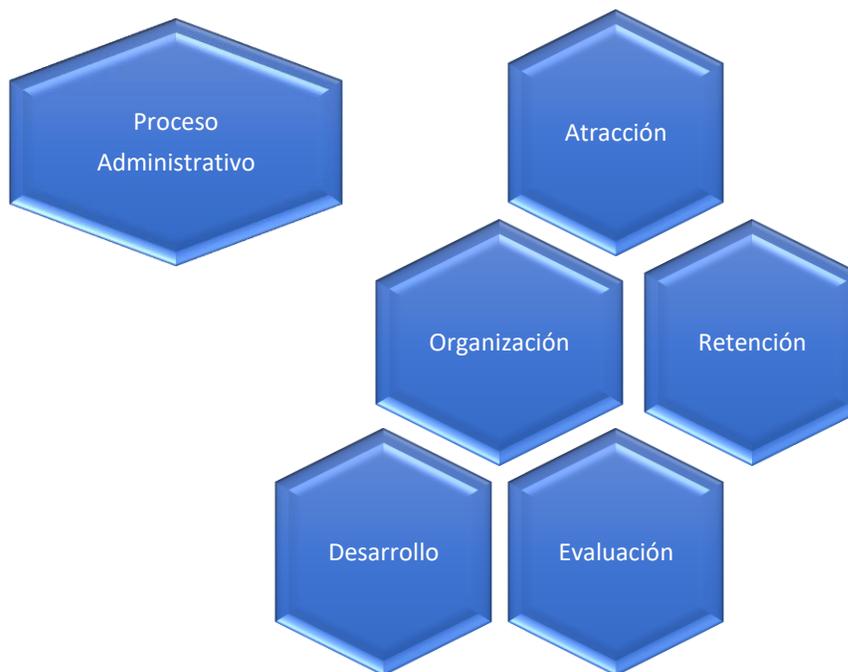
Explorar la percepción de los colaboradores del departamento acerca de su bienestar personal al ejecutar sus funciones.	Bienestar personal laboral	Estado de bienestar en el que el colaborador se siente a gusto y es capaz de gestionar sus funciones diarias.	Escala de satisfacción, que nos permita medir individualmente como se siente perteneciendo al departamento.	Encuestas, Observación.
---	----------------------------	---	---	-------------------------

## Definición de Términos Básicos

Para los efectos que se deriven de la aplicación de este documento, los conceptos que a continuación se enuncian tienen el siguiente significado:

Gestión del talento humano, entendemos como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y dirección de empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas eficaz y eficientemente y que la empresa consiga sus objetivos.

Proceso administrativo, Se trata de un conjunto de funciones administrativas que se realizan de forma secuencial. El proceso administrativo se compone de una serie de una serie de secuencias las cuales se representan de la siguiente manera.



Selección y evaluación de competencias, la evaluación por competencias es el proceso de examinar las capacidades de un individuo en relación al rendimiento que podría tener en una posición o empleo. Está basada en el concepto de “competencia”, que implica un conjunto de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para cumplir con una responsabilidad.

Reclutamiento, según Chiavenato (2009) dice: “que es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección (...) para lograr los objetivos es fundamental atraer candidatos para que sean seleccionados” (p116).

Competencia. Definimos como competencia a la capacidad laboral, que debe ser medible y necesaria para realizar un trabajo con eficiencia. Los conocimientos, destrezas, comportamientos y habilidades que los colaboradores deben demostrar tener para que la empresa logre los objetivos y metas establecidas.

Perfil. El perfil de un puesto se refiere a la descripción detallada de las habilidades, conocimientos, experiencia y competencias requeridas para desempeñar un determinado cargo o posición en una organización.

Habilidades. Se define como las capacidades que tiene cada colaborador para el desarrollo de las funciones que se le asignen diariamente y su capacidad para poder desarrollarlas adecuadamente

Bienestar. La importancia de que las personas que pertenecen al conglomerado financiero se sientan conformes, cómodas y que realicen las actividades y funciones que se les asignan de una manera eficiente y eficaz con las herramientas y el ambiente sano y necesario para poder cumplir los objetivos del departamento.

Términos importantes de la gestión operativa diaria

ACDP: conteo automático procesamiento de depósitos la conciliación de los cajeros por número de cedula en el sistema ISA

4-CH: formulario que el cliente envía dentro del bolso, con el detalle de los depósitos que contiene el mismo.

Bolsas o tulas: son bolsos de seguridad identificados con un número donde se introducen los depósitos, y pueden ser de cuero, plástico o tela; y deben venir herméticamente cerrados para brindar seguridad y confidencialidad del contenido.

Carretilla: carro pequeño de mano, de una o dos ruedas, utiliza en el transporte manual de mercaderías, utilizado en las banco para trasladar menudo y otros materiales.

Custodio: persona encargada de resguardar y transportar los bolsos.

Depósitos especiales: depósitos en cuenta corriente que los clientes envían al Banco a través de remesas, previo a la adquisición del contrato para recibir dicho servicio.

DLR 7000: maquina clasificadora de billetes.

Entidad origen: institución financiera, participante en los servicios del Sinpe que envía una transacción de cobro o pago.

Planilla de conducción de efectivo: formulario de cuatro tantos que el cliente confecciona anotando los datos de los depósitos que envía en el bolso.

Remesera: vehículos transportadores de valores (externa o del Banco) que tienen a su cargo la recolección y custodia de los depósitos enviados por los clientes al Banco.

Sistema ISA: *software* de tarjetas de identificación para el código de barras del sistema ACDP, mediante la conciliación de los cajeros con el número de cedula en ISA.

## Capítulo III Marco Metodológico

Tamayo (2003) define el marco metodológico como: “Un proceso que mediante el método científico procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el 70 conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados”. (p.37).

### Enfoque de la investigación:

Según Maxwell (2019), define la investigación cualitativa como aquella cuyo propósito es ayudar a comprender las perspectivas y sentidos de las personas estudiadas, para de esta forma tener otros puntos de vista diferentes al del investigador. Estas suelen determinar o considerar técnicas cualitativas distintas al experimento, es decir mediante instrumentos como entrevistas, encuestas, observación.

Por lo tanto, la presente investigación se establece como con un enfoque cualitativo, ya que este tipo de cualitativo ya que se requiere mediante la experiencia de las personas y la recolección de datos establecer cuáles son los perfiles adecuados para las personas que ingresan en el departamento de Depósitos Especiales.

### Tipo de investigación.

Existen diferentes tipos de investigación, estos pueden agruparse según el objetivo o tema de estudio, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio. El tipo de investigación elegido esta directamente relacionado con el tema de estudio y los objetivos planteados.

En esta investigación se utiliza un tipo de investigación descripta, Según Gómez y Roquet ( 2008) “La investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predictivos, De Conjuntos, De Correlación”. (Gómez y Roquet, 2008, p. 13).

Con este tipo de investigación podremos identificar las características clave del objetivo estudiado, nos permite recopilar y analizar la información obtenida por parte de los encargados y colaboradores del departamento de Depósitos Especiales con el fin de establecer un perfil idóneo para las personas trabajadoras del departamento.

Método de la investigación.

Esta investigación se basa en el método de investigación analítica, ya que este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Según Lopera, Ramírez, Zuluaga, Ortiz (2010) “el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (p.17).

Por lo que podemos decir que el objetivo de la investigación analítica es generar conocimiento y comprensión en un campo específico y proporcionar una base para la toma de decisiones informada y la mejora de prácticas y políticas.

Diseño de la investigación.

Según Sampieri (2018) la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular intencionalmente las variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Diseños transversal o transeccional se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio. Según Sampieri (2014) La recolección de los datos se hace en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Sujetos y fuentes de información

Para la investigación se deben de buscar las fuentes de información más adecuadas. “Cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características me permiten leer información en él, para procesarla como conocimiento acerca de un objeto 53 de discernimiento o estudio” (Gallardo,2008, p.57).

Esta investigación se lleva a cabo en el Banco de Costa Rica, específicamente en el departamento de depósitos especiales, en el cual se busca establecer las competencias y habilidades que debe tener los colaboradores del área y de esta forma también establecer un plan de capacitación para los colaboradores. Por otro lado, también vamos a evaluar como es el clima laboral dentro del departamento.

Población y muestra.

La población se refiere al conjunto completo de personas, objetos, eventos o fenómenos que se desea estudiar, es decir está compuesta por elementos que comparten ciertas características o

atributos y que son de interés para el estudio o análisis seleccionado. En este caso la población a estudiar serán los colaboradores del departamento de depósitos especiales.

Por otro la muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. En el caso de la presente información de va realizar la recolección de datos por medio de la muestra probabilística en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra los cuales se obtienen definiendo características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo mediante el marco muestral el cual es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales.

#### Fuentes de información.

Las fuentes de información son esencialmente útiles para el investigador, quien no puede iniciar su trabajo sin tener el conocimiento previo de ella.

Las fuentes de investigación son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados.

#### Fuentes de información primaria.

Según Cabrera M. (2010), Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior, facilitan datos de primera mano. Estos documentos son aquellos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación; como, por ejemplo: Libros, Publicaciones periódicas, informes de organismos internacionales, informes científicos y técnicos, actas de congresos y simposio, tesis, monografías, testimonios de expertos, resultados de aplicación de instrumentos entre otros.

#### Fuentes de información secundaria.

Hernández (2006), comenta que “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias)”. (p.23)

Esta fuente secundaria interpreta y analiza las fuentes primarias por lo que es importante considerar que la información primaria y la secundaria son fundamentales en el desarrollo de una

investigación, es importante no hacer un uso excesivo de fuentes secundarias, ya que estas están constituidas generalmente por resúmenes. Sin embargo, se pueden hacer uso de las mismas para ampliar el contenido de la información.

#### Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). "Metodología de la investigación". La recopilación de datos en investigación es fundamental para obtener información precisa y confiable que pueda ser utilizada para realizar análisis y conclusiones concretas. En este sentido, es importante contar con herramientas y técnicas adecuadas para la recopilación de datos y citas bibliográficas.

Entre los instrumentos más comunes para la recopilación de datos se encuentran los cuestionarios, las encuestas, las entrevistas y las observaciones. Los cuestionarios son una herramienta muy utilizada para recopilar información de una gran cantidad de personas, y pueden ser tanto en papel como en formato digital. Las encuestas, por su parte, también son una técnica muy utilizada para recopilar información de una muestra poblacional.

Por consiguiente, para el desarrollo de esta investigación los instrumentos y técnicas utilizados para la recolección de los datos son los siguientes:

#### Encuesta de formulario web enviada al personal

El registro de los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas de recolección constituye un aspecto importante dentro del trabajo de campo, ya que de estos datos depende la construcción, comprensión o interpretación de la situación en estudio. El registro de datos consiste en almacenar y asegurar la información obtenida de las personas investigadas. En los entornos virtuales los datos obtenidos se caracterizan por su formato digital, lo que proporciona al investigador la facilidad y comodidad de su registro en forma casi instantánea y automática mientras los datos van surgiendo, pues basta con hacer un par de «clic» para lograrlo. Al referirse sobre los datos obtenidos de las interacciones entre personas y grupos en el ciberespacio, Smith (2015) señala que: Uno de los rasgos característicos de la comunicación mediada por ordenador es que casi todas las interacciones van dejando un rastro duradero, es decir, una pista electrónica que puede aportar información detallada sobre la actividad que unos grupos enormes de personas llevan a cabo on-line. (p. 229)

## Observación directa

La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información (como en este caso), la observación, recibe el nombre de no participante o simple. En la investigación social la observación de fenómenos sociales señala Pardinás, (2014:90) son las conductas humanas, conducta quiere decir una serie de acciones o de actos que perceptiblemente son vistos u observados en una entidad o grupos de entidades determinados.

## Entrevistas a las jefaturas

Se realizan las mismas a los encargados del área, tanto a la Gerencia, jefatura diurna y jefatura nocturna.

De acuerdo con Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas (2018), “es posible entender la técnica de la entrevista como: el procedimiento de recolección de información basado en una interacción entre dos personas o más, a través de la conversación como herramienta principal” (p. 100).

La técnica de la entrevista en la investigación cualitativa demanda el establecimiento de una situación con condiciones adecuadas para favorecer que las personas/ sujetos de investigación se vean realmente invitadas a conversar acerca de aspectos relacionados con sus experiencias de vida.

En el departamento de Depósitos Especiales del Banco de Costa Rica se cuenta con tres jefaturas distintas a las cuales se les hace una entrevista por separado. Las mismas corresponden a la jefatura general y las dos distintas supervisiones del horario diurno y del nocturno.

Para lo anterior se hace síntesis en una serie de requerimientos que haciendo un filtro de información y resumen se llegan a las siguientes conclusiones de lo que se concuerda por parte de las tres posiciones y que se rescata para poder determinar el perfil adecuado que ellos valoran que se requiere de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

Experiencia en el manejo de efectivo: Es importante tener experiencia previa en el manejo de grandes cantidades de efectivo, ya sea en un trabajo anterior o en un entorno personal. Esto ayudará a demostrar que la persona que se requiere para el departamento es capaz de manejar el efectivo de manera segura y eficiente.

Conocimiento de los procedimientos bancarios: Es importante tener un buen conocimiento de los procedimientos bancarios y financieros, incluyendo cómo realizar depósitos, retiros y transferencias bancarias. También es importante estar familiarizado con los procedimientos internos del departamento para que sea más fácil la adaptación al mismo.

Habilidades de contabilidad: Es importante tener habilidades de contabilidad básicas, como la capacidad de realizar cálculos matemáticos con precisión y de mantener registros precisos y detallados. Esto es especialmente importante cuando se trabaja con grandes cantidades de efectivo como lo es el caso de nuestro departamento.

Habilidades de comunicación: Es importante tener habilidades de comunicación sólidas para interactuar con los clientes corporativos y otros empleados del banco. Esto puede incluir la capacidad de explicar procedimientos bancarios a los clientes, así como la capacidad de trabajar en equipo con otros compañeros del departamento.

Conocimiento de seguridad: Es importante tener un buen conocimiento de las medidas de seguridad aplicables para prevenir el fraude y garantizar que el dinero esté seguro. Esto puede incluir la familiaridad con las cámaras de seguridad, los códigos de seguridad y otras medidas de seguridad implementadas en el banco para que el procedimiento del departamento sea satisfactorio diariamente.

Revisión de Documentos, registros y artefactos.

Según Hurtado (2008) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

## CAPITULO IV

### Análisis de datos

Según Hernández (2006), la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico y dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos (p.274)

Después de recabar los datos mediante los diferentes instrumentos como lo son la entrevista, observación directa, encuesta web y la revisión de documentos con el fin de que sean clasificados, comprendidos y analizados.

En este capítulo se muestra la interpretación y análisis de los datos recopilados al aplicar los diferentes instrumentos; se evalúan las variables establecidas de esta forma se obtienen los resultados que permite sustentar las conclusiones para elaborar una propuesta efectiva que permita determinar las características integrales necesarias para los colaboradores del departamento de Depósitos Especiales del Banco de Costa Rica, con el fin de diseñar del perfil idóneo del colaborador a través de un estudio del área con el fin de promueva la eficiencia, productividad y cumplimiento de las metas de la organización.

El análisis se da después de aplicar los instrumentos a 25 colaboradores del departamento, además de una entrevista con el jefe y el supervisor del área y mediante la observación directa incluyendo también la revisión de documentos. Este departamento cuenta con personal femenino y masculino entre los 22 y 49 años aproximadamente por lo que varía mucho su forma de analizar y de visualizar los enfoques en la vida cotidiana.

### Análisis de las Competencias de los colaboradores

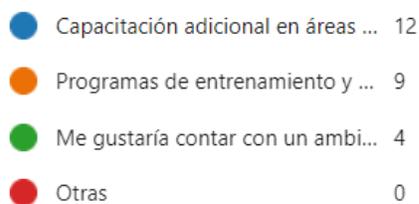
El análisis de competencias es una herramienta muy útil para evaluar las habilidades y conocimientos de los colaboradores del departamento. Esto nos permite identificar las fortalezas y debilidades de cada individuo, así como también las áreas en las que se pueden mejorar.

Durante las entrevistas realizadas al supervisor y jefe del área estos nos hablaron sobre lo fundamental que es contar con colaboradores que posean competencias específicas para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente. Estas competencias pueden incluir conocimientos técnicos sobre el manejo de efectivo, capacidad para trabajar en equipo, habilidades de comunicación

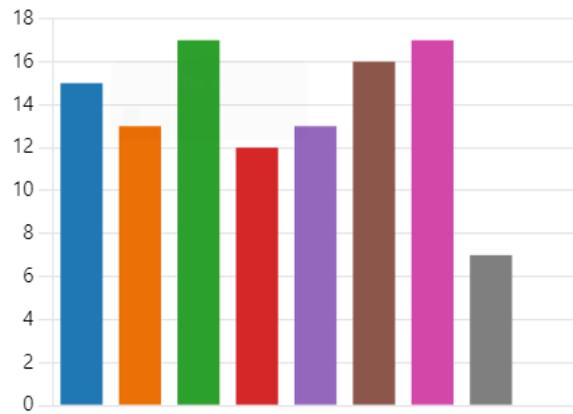
efectiva, proactividad, manejo del estrés y presión, disponibilidad, honestidad, actitud, escucha activa, empatía.

Aunque estas características son muy importantes pudimos percibir que estas habilidades no pueden ser verificadas en las entrevistas que hace el supervisor y el jefe a su ingreso ya que es cuando se ingresa al departamento que se tiene un periodo de prueba para evaluar el desempeño. Según lo indicado por los entrevistados se va da una inducción al nuevo colaborador y se le entrena para que pueda realizar las funciones. También de esta entrevista rescatamos que los colaboradores no tienen un tiempo definido para la capacitación pues se necesita que cuanto antes inicien sus funciones para colaborar con el equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas establecidas.

La adquisición de nuevo conocimiento se ha convertido en una necesidad para mantenernos actualizados y competitivos en el mercado laboral. Es por esto que las personas entrevistadas reconocen la importancia de estar en constante aprendizaje y mencionaron diferentes estrategias para mejorar en esta área. Algunas de ellas incluyen Capacitación adicional en áreas específicas relacionadas con mi trabajo actual, programas de entrenamiento y desarrollo profesional, además de contar con un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde puedan compartir ideas y conocimientos.



Para los entrevistados dentro de las competencias más importantes que los colaboradores de departamento de Depósitos Especiales deben tener y desarrollar son escucha empatía, trabajo en equipo, proactividad, adaptabilidad. Sin embargo, no se deja de lado que también algunas otras que se consideran de gran valor como lo son la disponibilidad, flexibilidad, mejoramiento continuo, criterio.



### Análisis del cumplimiento de objetivos

Después de analizar los instrumentos utilizados para medir el cumplimiento de los objetivos, pudimos observar estos se logran cumplir según la meta establecida, aunque no algunas veces no en el tiempo laboral.



En los documentos solicitados para revisión se pudo determinar que este departamento trabaja por metas diarias esta es: acreditación de valores recibidos antes de 24 horas hábiles/total de tulas

recibidas total de tulas tramitadas según perfil de puesto. Esto significa que se tiene que tramitar todo el mismo día para poder cumplir con el contrato establecido con los clientes del Banco de Costa Rica.

Aunque según los entrevistados algunas veces se necesita el pago de horas extraordinarias, además de un gran trabajo en equipo pues los que logran con mayor facilidad cumplir sus metas ayudan a los que no pueden hacerlo con esta rapidez que tiene estos otros compañeros.

Según lo investigado el pago del tiempo extraordinario se hace conforme lo estipula el art. 139 del código de trabajo, el cual debe pagarse a razón de una hora ordinaria más un cincuenta por ciento (tiempo y medio) por la cantidad de horas extras laboradas.

Para tener más claro este tema desarrollamos este ejemplo si un colaborador gana ₡10 000,00 la hora, por hora extra trabajada se le pagarían ₡15 000,00.

Salario por hora	₡	10 000,00
Pago por hora extra (1.5)	₡	15 000,00

En cuanto a la encuesta a los colaboradores podemos observar en el gráfico, que un buen número de colaboradores tiene dificultades para lograr cumplir con las metas establecidas, pues según lo analizado aun no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para cumplirlas en el tiempo establecido, pues según lo observado necesitan ayuda del equipo de trabajo o deben redoblar esfuerzos para poder lograrlo.

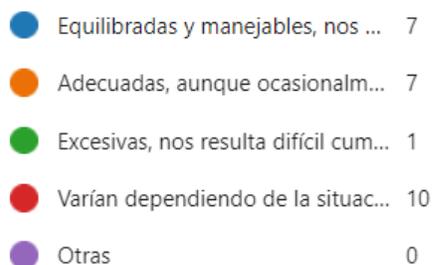


Según nuestra observación con respecto al cumplimiento de las metas u objetivos es importante recalcar que este departamento depende de otras áreas como lo es el departamento de remesas el cual también está sujeto a variables y condiciones de tiempo, tráfico en las calles y cumplimiento

en tiempos de los clientes. Es por esto que según pudimos observar se pueden dar atrasos en la operativa normal del departamento.

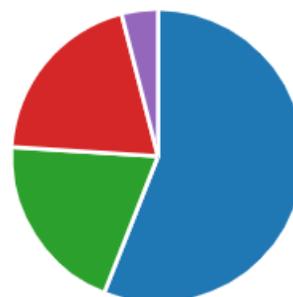
Al consultar a los colaboradores sobre las cargas de trabajo podemos observar que en su gran mayoría coinciden en que esta varía dependiendo de la situación, ya que pueden pasar de ser manejables a ser totalmente abrumadoras, según lo conversado esto se debe a diversas variantes entre ellas sería que pueden existir atrasos en las rutas, por lo que el tiempo para cumplir las metas se vuelve complicado pues tienen un menor tiempo para hacer su trabajo.

También pudimos observar, tal como nos lo dicen en la encuesta, existen picos de demanda por lo que en ciertas fechas el trabajo tiene un mayor volumen, ejemplo de esto son las fechas especiales de celebración, o días de pago.



Es importante mencionar que durante la revisión de los resultados de los instrumentos utilizados para recabar información pudimos conocer y revisar que existe un seguimiento para el desempeño y el cumplimiento de los logros, el cual la mayoría de los encuestados dicen que resulta una retroalimentación positiva y constructiva, además de específica y útil. Sin embargo, sería importante investigar más a profundidad por que algunas personas nos refieren que es neutral y poco constructiva.

● Es positiva y constructiva.	14
● Es negativa y poco constructiva.	0
● Es neutral y poco específica.	5
● Es específica y útil.	5
● Otras	1



### Análisis sobre los recursos de la organización

Según la entrevista realizada a los encargados del departamento al ingresar un colaborador al área se le asigna a un compañero la tarea de entrenar y capacitar al nuevo integrante sobre las tareas a realizar. Además, pudimos conocer que este tiempo es variable según la necesidad de la oficina ya que se necesita tener a todos los colaboradores disponibles para realizar las funciones para las cuales fueron contratados.

Al hacer el análisis de lo observado en cuanto a los recursos necesarios para realizar las funciones podemos decir que se les dan a los colaboradores algunos de los recursos que necesitan en cuanto a capacitación por parte de los compañeros, recursos tecnológicos como lo es la estación de trabajo con su respectiva computadora y maquina contadora de billete.

En cuanto a los resultados según la encuesta la mayoría de colaboradores creen que han recibido suficiente apoyo y recursos para realizar su trabajo, sin embargo, una gran parte de ellos considera que le gustaría recibir un mayor apoyo y recursos, podríamos decir que estos últimos son los colaboradores de nuevo ingreso.

● Sí, recibo lo suficiente.	13
● No, el apoyo es escaso.	2
● Me gustaría recibir más apoyo y...	10
● Otras	0



Según lo revisado también se envía al personal a capacitaciones técnicas sobre el manejo del efectivo las cuales son impartidas por el Banco Central de Costa Rica. Sin embargo, los colaboradores deben tener al menos un año de pertenecer a la institución para que se les brinden estas capacitaciones. Las capacitaciones las llevan a cabo dentro de su jornada laboral por lo que no necesitan sacar de su tiempo personal para llevarlas

Según lo que nos indican los colaboradores en la encuesta realizada en su mayoría desean que se les brinde capacitación adicional en áreas específicas relacionadas con el trabajo ya que un gran porcentaje de los colaboradores son de ingreso reciente, además de programas de entrenamiento y desarrollo profesional.



Otros recursos que los cuales quisieran tener acceso para mejorar el desempeño en el trabajo según los encuestados son capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional, mejor acceso a tecnología y herramientas actualizadas, espacio físico adecuado y equipamiento. Además es importante rescatar que también encuentran importante la colaboración y trabajo en equipo con otros departamentos del área.



Análisis acerca de la identificación de habilidades.

Las habilidades podríamos decir que son aquellas inherentes a la propia persona, es decir no tiene que ver con su conocimiento técnico sino más bien con su carácter de esta manera es que se diferencia a un trabajador de otro.

En cuanto a los entrevistados agrupamos a las personas en lo que opinan necesitan mejorar en sus habilidades para manejar el estrés, rapidez para realizar el trabajo y facilidad para adquirir nuevo conocimiento.



En la revisión de documentos pudimos ver que se establece que las remesas recibidas se deben tramitar en máximo 24 horas posteriores a recibidas por parte del banco, por lo que pudimos observar que, al trabajar por metas, la cual en síntesis es no dejar trabajo pendiente para el otro día el manejo del estrés es indispensable en los funcionarios que no logran cumplir con sus funciones tan fácilmente como los que si pueden.

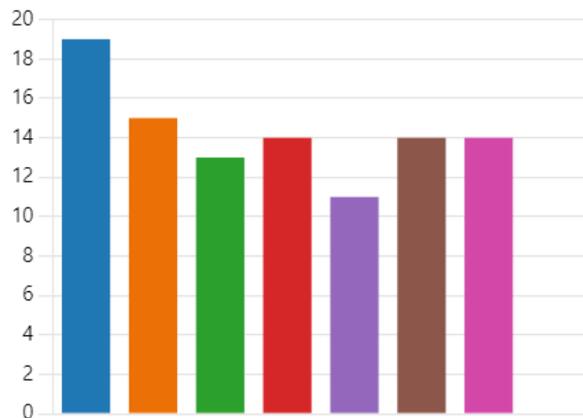
Es importante que los funcionarios del departamento de depósitos especiales manejen de buena forma este estrés ya que según lo conversado con los funcionarios estos al manejar valores como billetes, monedas y cheques deben ser serenos al realizar sus funciones por que de lo contrario esto podría representar una afectación directa pues el riesgo a que no detecten diferencias de faltantes

o sobrantes del dinero enviado por los clientes afecta su propio bolsillo ya que se debe hacer un cierre del efectivo y se deben pagar las diferencias por faltante en su caja al final del día.

Tener la habilidad de adquirir nuevo conocimiento de manera fácil se hace indispensable para los colaboradores ya que según lo conversado con los colaboradores la capacitación que se les brinda al ingresar está llena de procedimientos los cuales deben seguirse y aprenderse de manera rápida para poder realizar las funciones.

Según lo observado también la rapidez para realizar las funciones es de suma importancia pues de esto depende que los colaboradores logren cumplir con sus funciones en el tiempo de trabajo establecido, ya que pudimos ver como en algunos casos las personas salen mas tarde de su horario habitual.

En cuanto a las habilidades técnicas que los encuestados destacaron las mas importantes que deben desarrollar dentro del departamento son: el contar y manejar grandes cantidades de efectivo, conocimiento de las diferentes denominaciones de billetes y monedas, Utilizar equipos y dispositivos tecnológicos, como sumadora y máquinas contadoras de dinero, Conocer y aplicar los procedimientos y políticas de seguridad establecidos para el manejo de efectivo, Mantener un control riguroso de los registros y reportes relacionados con el manejo de efectivo

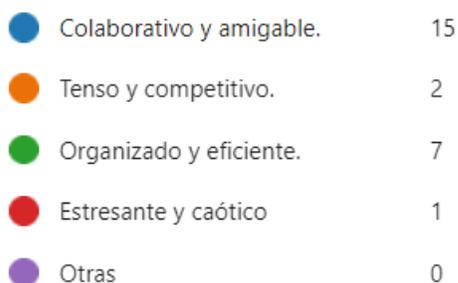


### Análisis sobre el bienestar personal laboral

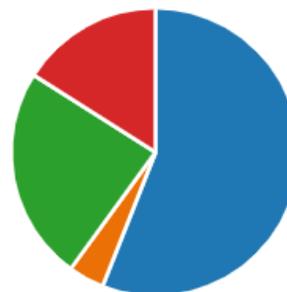
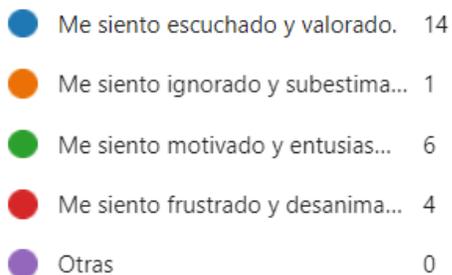
Muñoz (2007) nos argumenta que, al hablar de bienestar laboral, nos estamos refiriendo a diversas situaciones como lo son la remuneración, el clima dentro del equipo de trabajo, la relación entre

las jerarquías, las presiones, seguridad, higiene y ergonomía de los ambientes, elementos de trabajo inapropiados o utilizados inapropiadamente, tipos de contratación, inciertos y falta de motivación; todos estos impactan de manera positiva o negativamente sobre las personas.

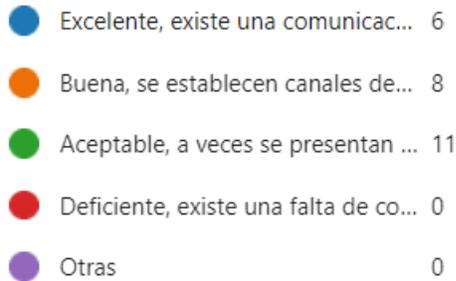
En el caso de los encuestados el ambiente laboral que perciben en su mayoría es un ambiente colaborativo y amigable, ya que según lo observado cuando un compañero tiene problemas para lograr cumplir con sus funciones los otros compañeros que tiene mayor habilidad ayudan para que pueda cumplir con la meta. Es decir si un compañero tiene muchas bolsas o tulas por tramitar al termino de la jornada laboral los que terminan antes de su hora de salida ayudan a los otros para que puedan terminar.



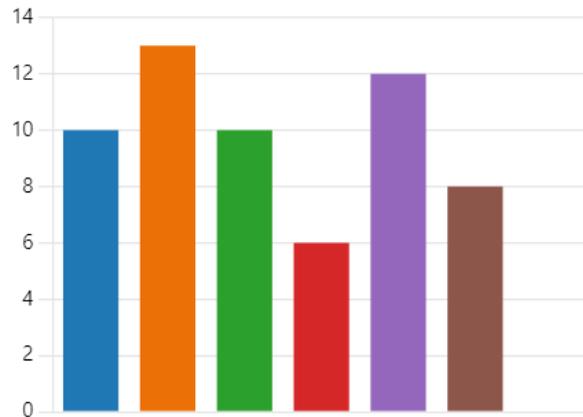
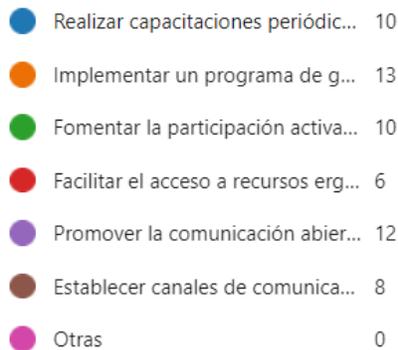
Es importante resaltar que según los encuestados en su mayoría se sienten valorados y escuchados cuando se desenvuelven en este medio laboral. Por otro lado, es importante prestar atención al porcentaje de personas las cuales dicen sentirse frustrados y desanimados pues esto puede tener repercusiones en su desempeño laboral y también deterioro en su vida personal.



En cuanto a la comunicación entre los departamentos del área podemos decir que la mayoría de encuestados nos manifiesta que es aceptable, a veces se presentan dificultades en la comunicación.



Las tres principales acciones que los colaboradores creen según las encuestas realizadas, que son importantes implementar para fomentar un ambiente de trabajo seria: primeramente implementar un programa de gestión del estrés y de promoción de la salud mental, la segunda acción es promover la comunicación abierta y constructiva entre los miembros del equipo, en tercer lugar tenemos dos acciones las cuales son: Realizar capacitaciones periódicas sobre seguridad laboral y normas de higiene, Fomentar la participación activa de los empleados en la identificación y solución de riesgos laborales.



## CAPITULO V Conclusiones y recomendaciones

Las recomendaciones en una investigación son sugerencias o consejos que el autor ofrece al final del trabajo para resaltar acciones futuras, mejoras o aplicaciones prácticas basadas en los hallazgos y resultados obtenidos en el estudio. Estas recomendaciones son importantes ya que permiten que otros investigadores, profesionales o interesados en el tema puedan beneficiarse de los conocimientos adquiridos durante la investigación. (Tamayo y Tamayo, m. (2007). El proceso de la investigación científica).

En el análisis de la operativa referente a diseñar el perfil del puesto idóneo para el departamento de Depósitos Especiales se recurre a hacer una serie de procesos para poder determinar cuáles son las características integrales en cuanto a competencias, habilidades y características necesarias para realizar las funciones asignadas con el fin de ser eficientes, proactivos y además se cumplan las metas del departamento.

Adicional a esto se realizan entrevistas a las jefaturas, así como análisis de datos web generados por medio de formularios que se les fueron enviados para completar dicha información. A esto anterior sumar la observación directa que es fundamental en el tipo de estudio efectuado, así como la revisión de algunos documentos que pudieron ser evaluados.

Después de realizar el análisis con la información recopilada, estableceremos algunas recomendaciones y conclusiones que consideramos son necesarias con el fin de poder determinar los puntos de mejora estudiados y analizados.

## Conclusiones

En la actualidad, para las empresas en competencia es esencial contar con colaboradores altamente competentes y capacitados para enfrentar los desafíos y labores diarias. Por lo que, en el departamento de Depósitos Especiales, es crucial para los colaboradores deben tener estas habilidades las cuales son indispensables para el buen desarrollo de sus labores, estas son: son actitud, autoconfianza, proactividad, integridad, trabajo en equipo, autocontrol, adaptabilidad, empatía, además de ser competente; de esta forma nos podremos asegurar que se está aprovechando al máximo su potencial y logrando los objetivos establecidos.

Para el departamento de depósitos especiales no es recomendable el ingreso de nuevos colaboradores, ya que no cuenta con un perfil definido para cada puesto y esto nos lleva a tener problemas para el cumplimiento de los objetivos, ya que el personal no tiene las competencias necesarias para desarrollarse dentro del departamento.

Es importante decir que para poder cumplir con lo negociado y atraer a nuevos clientes el departamento debe definir ante recursos humanos los perfiles de puesto y sus competencias, de esta forma asegurarse el ingreso de colaboradores idóneos para cada puesto y retener al personal que cumpla con lo dispuesto. Esto es importante para garantizar la eficiencia y efectividad del departamento y de esta forma podremos cumplir con lo actualmente negociado y atraer nuevos clientes.

Después del análisis realizado sabemos que las competencias que los colaboradores tienen en este momento carecen de habilidades blandas como y técnicas para poder desempeñar sus funciones de forma eficiente.

Por lo que se han identificado algunas brechas en las competencias de los colaboradores. Estas brechas pueden ser áreas en las que se necesita un desarrollo adicional para mejorar el desempeño individual.

En general, se ha logrado un grado razonable de cumplimiento de los objetivos establecidos para el departamento como equipo, destacando esto como un indicio positivo en la capacidad del equipo para alcanzar metas específicas. Sin embargo, esto no ocurre a nivel individual ya que no todas las personas pueden cumplir con las metas establecidas.

Constantemente uno o más miembros del equipo, tiene una carga mayor de trabajo al tener que ayudar a los colaboradores que no logran cumplir con sus funciones dentro del horario establecido.

A pesar de que la organización ofrece algunos de los recursos para promover las habilidades técnicas de su equipo no se debió a que existe un reglamento en el que indica que se necesita haber estado en el departamento por un año por lo que todo ese tiempo estamos con colaboradores sin estas herramientas.

Por otro lado, no existen recursos los cuales permitan a colaboradores reflexionar, reforzar o ampliar sus competencias en cuanto a habilidades blandas como son el manejo del estrés, actitud, trabajo en equipo, ser competente, escuchar y liderazgo.

Para poder mejorar la productividad y la eficiencia dentro del departamento los colaboradores deben tener las características necesarias para el cumplimiento de sus funciones, por lo que se ha definido un perfil de competencias que describe las habilidades técnicas y blandas necesarias para contribuir al éxito de la organización.

Es por esto que para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo dentro del departamento de depósitos especiales el colaborador necesita tener habilidades personales como actitud, autoconfianza, proactividad, integridad, trabajo en equipo, autocontrol, adaptabilidad, empatía, además de ser competente. Además, es indispensable que al ingresar al departamento los colaboradores sean enviados a las certificaciones que se requieren para el puesto como lo son los cursos de manejo de efectivo que imparte el Banco Central de Costa Rica.

En general la percepción de los colaboradores con respecto a su bienestar personal es bastante buena, sin embargo, existen fallas en la comunicación entre departamentos de la misma área lo que a veces hace un poco tenso el ambiente, por lo que es importante mejorar.

Se ha observado que una carga de trabajo excesiva y niveles elevados de estrés tienen un impacto negativo en el bienestar personal de los colaboradores. Esto subraya la importancia de una gestión adecuada de la carga de trabajo y el apoyo para gestionar el estrés.

## Recomendaciones

El departamento de depósitos especiales requiere diseñar el perfil del puesto ideal para cada uno de los cargos dentro de la operación diaria y así atraer colaboradores más enfocados y con las competencias correcta y trabajar en el desarrollo de los actuales.

Implementar programas de formación y capacitación periódicos para mantener actualizados a los colaboradores sobre las mejores prácticas en las diversas responsabilidades y funciones de su área.

Implementar programas de formación y capacitación para potenciar las habilidades de los colaboradores del área.

La organización debe revisar el clima en el que se desempeñan sus colaboradores para cambiar la percepción sobre el clima organizacional.

Realizar cambio de reglamento para que los funcionarios puedan acceder a las capacitaciones técnicas a su ingreso y no esperar a tener un año laborado.

Implementar rotación de funciones ocasionalmente para que los colaboradores ganen experiencia en diferentes aspectos del manejo de efectivo. Esto puede enriquecer sus habilidades y perspectivas.

## CAPITULO VI PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### Introducción

A partir de la investigación realizada dentro del departamento de Depósitos Especiales y después de generadas las conclusiones se han identificados las necesidades de mejora necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores del departamento.

Esta propuesta se enfoca en acciones concretas las cuales nos van a permitir mejorar los resultados del departamento, además de aumentar la eficiencia y productividad del departamento. El propósito es ofrecer una guía integral que aborde los desafíos más relevantes que enfrenta el departamento la cual le permita a alcanzar niveles más altos de eficiencia y rendimiento. Al implementar estas propuestas, no solo se mejorarán los resultados, sino que atraerá al personal más idóneo para el mismo.

### Objetivo General

Conformar el perfil idóneo para los colaboradores del departamento de Depósitos especiales basado en las competencias integrales para mejorar los resultados del departamento, aumentando su eficiencia y productividad.

### Objetivos específicos:

- Diseñar el perfil de cada uno de los puestos del departamento que ayude al alcance de las metas.
- Formar a los actuales colaboradores del departamento para que se desarrollen tenga el perfil.
- Establecer y fomentar la comunicación efectiva dentro del área de Manejo de Efectivo
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- Colaborar con el mejoramiento del clima organizacional.

## Acciones concretas.

### 1 - Perfil ideal de los puestos del departamento.

A partir de las competencias propuestas donde definimos el perfil de puesto con sus competencias y habilidades para el departamento de Depósitos especiales, vamos a establecerlo oficialmente como un parámetro de contratación para las personas que quieran ingresar al departamento. De esta forma los compañeros de reclutamiento del banco podrán realizar un análisis y un filtro de las personas interesadas en los diferentes puestos que sean requeridos por el departamento con el fin de atraer a los mejores candidatos, por lo que también es importante asegurarse que los colaboradores actuales lleguen a este perfil deseado en cuanto a sus habilidades y competencias.

Al integrar este perfil como parte de la selección de personal vamos a poder tener dentro del departamento los colaboradores ideales para desarrollar el plan de trabajo y las metas establecidas. Es por esto que podremos mejorar en la eficiencia y productividad del departamento en aras de cumplir con las expectativas de los clientes y en consecuencia atraer nuevos clientes.

Dentro de las competencias que se establecieron como idóneas tenemos la actitud, autoconfianza, proactividad, integridad, trabajo en equipo, autocontrol, adaptabilidad, empatía, además de ser competente. Además de competencias propias del puesto en las cuales se capacitarán para que forme parte de su conocimiento.

Este perfil será avalado por el encargado de oficina, así como el gerente de área para ser presentado al departamento de recursos humanos donde se solicitará se sustituya en caso de existir algún perfil anterior. Es importante periódicamente revisar y actualizar los perfiles de puesto, cada dos años los perfiles de puesto deben ser revisados y actualizados para asegurarse de que sigan siendo relevantes y reflejando las necesidades del departamento. Esto permitirá atraer a los mejores candidatos y asegurarse de que los colaboradores actuales sigan desarrollando sus habilidades y competencias.

### 2 - Programa de formación de competencias integrales y habilidades técnicas.

Como parte de estas acciones concretas en el transcurso de un año se deberá incluir a todos los colaboradores en los programas técnicos de capacitación y de actualización según sea el caso, los

cuales son necesarios para desempeñar sus funciones. Estos cursos son impartidos por el Banco Central de Costa Rica, habilitados durante el año por lo que se pueden programar en distintas fechas. Se recomienda hacer actualizaciones por lo menos cada dos años, o antes si existen variaciones importantes en el procedimiento antes establecido.

Además, se debe redactar un documento por parte de la gerencia en el cual se solicite un cambio al reglamento el cual permita a los funcionarios acceder a las capacitaciones técnicas a su ingreso, ya que actualmente deben esperar a tener un año laborado para ser capacitados.

Dentro de los programas de capacitación necesarios para que el personal pueda desarrollar sus funciones se encuentran los cursos procesamiento numerario, opciones generales del Sinpe, Mercado Numerario, Custodia Auxiliar de numerario.

### 3 - Desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas necesarias

El crecimiento personal y el fortalecimiento de habilidades blandas se produce de manera individual, es por esto que todos los funcionarios en el periodo de un año deberán incluirse en programas de capacitaciones anuales con entidades externas especializadas en los que se desarrollen las habilidades blandas de los colaboradores y que estos además agreguen valor a su hoja de vida.

Se recomienda hacerlo en grupos pequeños para no afectar la operativa de la oficina. Estos programas de capacitación se pueden desarrollar acerca de: Programas de liderazgo: estos programas ayudan a los a desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Programas de desarrollo personal: estos programas ofrecen mejorar su autoestima, confianza y habilidades de resolución de problemas. Programas de comunicación: de esta forma se pueden mejorar habilidades de comunicación verbal y no verbal. Programas de gestión del tiempo: estos programas pueden ayudar a los colaboradores a mejorar su capacidad para administrar su tiempo y cumplir con las funciones dentro del tiempo establecido. Programas de inteligencia emocional: estos programas pueden ayudar a los colaboradores a desarrollar habilidades para manejar el estrés, la ansiedad y la presión.

Estos cursos abarcan las habilidades blandas que se definen como indispensables para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones de forma eficiente.

#### 4 - Reunión de retroalimentación.

Para establecer mecanismos de mejora continua en búsqueda de reconocer y mantener los aspectos positivos, y modificar o eliminar los negativos el jefe de oficina debe realizar una retroalimentación al equipo de trabajo en forma grupal e individual sobre las el cumplimiento de metas y temas importantes a comunicar, esto por medio de reuniones mensuales, sesiones de retroalimentación individual cada seis meses, además de la implementación correcta de herramientas de comunicación interna como es el correo electrónico laboral para mantener a los colaboradores informados sobre alguna situación.

Para las reuniones mensuales es importante que se encuentre todo el grupo de trabajo, ya que los temas a tratar serán de interés de todos, se recomienda tratar aquí cualquier situación que afecte positiva o negativamente a cualquier colaborador, así como el cumplimiento de las obligaciones establecidas.

Al realizar la realizar la retroalimentación individual es importante que se haga en persona, debe ser una retroalimentación positiva que permita conseguir mejoras a través de la puesta en valor de los logros del trabajador puede incluir elogios, apreciaciones o reconocimientos.

El correcto uso del correo electrónico empresarial ofrece una gestión más eficiente, se ha convertido en una herramienta fundamental de comunicación para cualquier empresa, siendo un canal que tiene como fin diferenciar la comunicación profesional de la personal por lo que toda información referente a temas laborales deberá canalizarse por este medio.

#### 5 - Política de Flexibilidad laboral

Con el fin de atender y comprender mejor las necesidades de los colaboradores se requiere que se realice a través de la implementación de políticas de flexibilidad laboral, estas políticas incluyen la promoción de actividades de bienestar como son las pausas activas, para que los colaboradores puedan hacer algunos estiramientos a por lo menos dos veces al día de unos cinco minutos. También es importante hacer de conocimiento del colaborador que puede optar por atención psicológica si así lo requiere.

Por otro lado, se debe velar por la creación de espacios de trabajo agradables y utilizar los servicios que ofrece el patrono en cuanto a medico de empresa y aprovechar para gestionar trimestralmente una evaluación de fisioterapia para prevenir lesiones laborales.

#### 6 - Reconocimiento y motivación laboral.

Reconocer la labor del colaborador constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y laboral del mismo por lo que dentro de las reuniones mensuales el encargado de oficina debe programar un espacio para hacer el reconocimiento de la labor realizada al o los colaboradores que se hayan destacado, con esto buscamos mejorar su motivación.

En la misma línea de aumentar el bienestar personal se deben establecer planes de sucesión semestrales para que algunos funcionarios puedan aprender sobre otro puesto en el cual se pueden desempeñar y colaborar en caso de una eventualidad o un acenso.

Recursos para poder implementar las acciones.

Al implementar acciones de mejora para el departamento de Depósitos Especiales, es necesario contar con los recursos para poder llevar a cabo las mismas.

En el caso de la presente propuesta de mejoramiento vamos a necesitar los siguientes recursos:

- Recursos financieros para las contrataciones necesarias para la implementación de las acciones.
- Instructores y facilitadores especializados en cada tema para la realización de las diferentes capacitaciones, esto tanto para las capacitaciones técnicas como para la potenciación de habilidades blandas.
- Espacio y Equipo esto incluye los gastos relacionados con la reserva de aulas o salas de capacitación, así como la adquisición y el mantenimiento de equipos audiovisuales y tecnología necesarios para las presentaciones.
- Compensación a los colaboradores durante la capacitación esto ante la eventualidad de traslados, pagos de horas extra si no se realizan en tiempo laboral.
- Personal de apoyo por parte de recursos humanos para asignar personal administrativo, como coordinadores de capacitación, para organizar, administrar, calendarizar y dar seguimiento a las capacitaciones.
- Personal de recursos humanos para desarrollar tareas, habilidades y competencias para cada uno de los puestos de departamento de depósitos especiales.
- Se necesita de un presupuesto para realizar alguna actividad en las reuniones mensuales del departamento.



Presupuesto.

Presupuesto proyecto del departamento de Depositos Especiales																	
Plazo: 1 año		Proyectado para iniciar el 01 enero del 2024															
Nº	Nombre de la actividad	Detalle	Horas estimadas	Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Generacion de perfiles	Tiempo del jefe de oficina y encargado de recursos	20	€ 9.375,00	€ 187.500,00												€ 187.500,00
	Evaluacion y generacion de cursos	Tiempo para mapeo de cursos, solitud y	20	€ 9.375,00	€ 187.500,00												€ 187.500,00
	Redacion de documentos	Redacion de documentos para cambio normativos	10	€ 9.375,00		€ 93.750,00											€ 93.750,00
	Presupuesto de reuniones mensuales	Reuniones mensuales		€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 600.000,00
	Charlas bienestar laboral	Charlas de pausas activas y bienestar laboral	1	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 3.125,00	€ 37.500,00
	Planes de sucesion	personal que sustituye al que esta en proceso de	10	€ 9.375,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 93.750,00	€ 1.031.250,00
	Horas extra	Posible pago de horas	60	€ 9.375,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 46.875,00	€ 562.500,00
	Curso procesamiento numerario	Curso para el departamento total de 30 personas	30	€ 12.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00										€ 360.000,00
	Curso opciones Generales del Sinpe	Curso para el departamento total de 30 personas	30	€ 12.000,00				€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00							€ 360.000,00
	Curso mercado Numerario	Curso para el departamento total de 30 personas	30	€ 12.000,00							€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00				€ 360.000,00
	Curso custodia Auxiliar de numerario	Curso para el departamento total de 30 personas	30	€ 12.000,00										€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 360.000,00
	Programas de liderazgo	Curso para el departamento total de 30 personas	40	€ 150.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00										€ 4.500.000,00
	Programas de desarrollo personal	Curso para el departamento total de 30 personas	40	€ 150.000,00				€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00							€ 4.500.000,00
	Programas de comunicacion	Curso para el departamento total de 30 personas	40	€ 150.000,00							€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00				€ 4.500.000,00
	Programas de gestion del tiempo	Curso para el departamento total de 30 personas	40	€ 150.000,00										€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 4.500.000,00
	Programas inteligencia emocional	Curso para el departamento total de 30 personas	40	€ 150.000,00					€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.500.000,00						€ 4.500.000,00
		<b>Total</b>			€ 2.188.750,00	€ 1.907.500,00	€ 1.813.750,00	€ 1.813.750,00	€ 3.313.750,00	€ 3.313.750,00	€ 3.313.750,00	€ 1.813.750,00	€ 1.813.750,00	€ 1.813.750,00	€ 1.813.750,00	€ 1.720.000,00	€ 26.640.000,00

## Anexos.

### **Encuesta web.**

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores del departamento de depósitos especiales.

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en el departamento de Depósitos Especiales?

Colaborativo y amigable.

Tenso y competitivo.

Organizado y eficiente.

Estresante y caótico.

Profesional y disciplinado.

Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué sensación experimenta hablando con sus compañeros de trabajo y sus superiores?

Me siento escuchado y valorado.

Me siento ignorado y subestimado.

Me siento motivado y entusiasmado.

Me siento frustrado y desanimado.

Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño y sus logros?

Si

No

4. ¿Como es esta retroalimentación?

Es positiva y constructiva.

Es negativa y poco constructiva.

Es neutral y poco específica.

Es específica y útil.

Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas que componen el departamento? donde

Excelente, existe una comunicación fluida y constante

Buena, se establecen canales de comunicación efectivos.

Aceptable, a veces se presentan dificultades en la comunicación.

Deficiente, existe una falta de comunicación y colaboración entre las áreas.

Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué acciones se pueden implementar para que el ambiente de trabajo sea saludable y seguro?  
Múltiple.

Realizar capacitaciones periódicas sobre seguridad laboral y normas de higiene.

Implementar un programa de gestión del estrés y de promoción de la salud mental.

Fomentar la participación activa de los empleados en la identificación y solución de riesgos laborales.

Facilitar el acceso a recursos ergonómicos y asegurar un entorno de trabajo físicamente seguro.

Promover la comunicación abierta y constructiva entre los miembros del equipo.

Establecer canales de comunicación confidenciales para reportar problemas de seguridad o situaciones incómodas.

Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que recibe el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva?

Sí, recibo lo suficiente.

No, el apoyo es escaso.

Me gustaría recibir más apoyo y recursos.

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué recursos considera usted que necesitaría para poder desempeñar su trabajo de manera efectiva? Múltiple.

Mayor acceso a tecnología y herramientas actualizadas.

Capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional.

Espacio físico adecuado y equipamiento necesario.

Personal adicional para colaborar en la carga de trabajo.

Colaboración y trabajo en equipo con otros departamentos o áreas.

Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el cumplimiento de los objetivos del departamento de depósitos especiales?

Evaluación del desempeño.

Cumplimiento de metas individuales establecidas.

Evaluación de conocimientos.

Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Es posible alcanzar las metas establecidas dentro de su horario de trabajo?

Sí, siempre.

No, es imposible.

Casi siempre, debo esforzarme mucho para lograrlo.

Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus metas? Del 1 al 5. (nivel máximo de cumplimiento 5.)

Escala

12. ¿Cómo son las cargas de trabajo?

Equilibradas y manejables, nos permite cumplir con nuestras responsabilidades de manera efectiva.

Adecuadas, aunque ocasionalmente podemos tener períodos de alta demanda.

Excesivas, nos resulta difícil cumplir con todas nuestras responsabilidades dentro de los plazos establecidos.

Varían dependiendo de la situación, a veces son manejables y otras veces pueden ser abrumadoras.

Otro: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que consideras necesarias para tu puesto de trabajo?  
Múltiple.

Contar y manejar grandes cantidades de dinero de forma precisa y rápida.

Conocimiento de las diferentes denominaciones de billetes y monedas.

Capacidad para detectar billetes y monedas falsas.

Utilizar equipos y dispositivos tecnológicos, como sumadora y máquinas contadoras de dinero.

Realizar transacciones y cobros de manera eficiente y precisa.

Conocer y aplicar los procedimientos y políticas de seguridad establecidos para el manejo de efectivo.

Mantener un control riguroso de los registros y reportes relacionados con el manejo de efectivo.

14. ¿Qué competencias consideras más importantes para desempeñarte exitosamente en tu trabajo?

Adaptabilidad.

Disponibilidad

Escucha empática

Flexibilidad

Mejoramiento continuo.

Proactividad.

Trabajo en equipo.

15. ¿Qué tipo de apoyo o recursos te gustaría recibir para potenciar tus habilidades y competencias laborales?

Capacitación adicional en áreas específicas relacionadas con mi trabajo actual.

Programas de entrenamiento y desarrollo profesional.

Me gustaría contar con un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde pueda compartir ideas y conocimientos.

Otro: \_\_\_\_\_

16. ¿En qué áreas sientes que necesitas mejorar tus habilidades o conocimiento?

\_\_\_\_\_

## **Observación directa.**

Se detalla a continuación la guía para verificar estas inquietudes y verificar la manera en que se están tratando en el departamento de depósitos especiales.

1. Verificar si se están siguiendo los procedimientos y políticas establecidas para el manejo de efectivo. Esto incluye la realización de transacciones financieras, la realización de depósitos bancarios y la gestión de cajas registradoras.
2. Observar cómo se manejan las diferencias en el conteo del efectivo. ¿Se siguen los procedimientos establecidos para investigar y resolver las mismas?
3. Verificar si se están aplicando medidas de seguridad adecuadas para prevenir el fraude y asegurar que el dinero esté seguro. Esto incluye la verificación de la identidad de los clientes, la supervisión de las transacciones y la seguridad física del efectivo.
4. Observar cómo se manejan las grandes cantidades de efectivo. ¿Se están contabilizando y manejando adecuadamente? ¿Se están siguiendo los procedimientos establecidos para garantizar la precisión y seguridad del dinero?
5. Verificar si el personal está capacitado adecuadamente en los procedimientos contables y financieros, y si se les brinda capacitación continua para mejorar sus habilidades y conocimientos.

## **Guía de entrevista.**

¿En general como ve actualmente el funcionamiento del departamento?

¿Actualmente se cumplen las metas establecidas en la oficina?

¿Cree usted que tiene al personal adecuado para realizar la labores?

¿Qué habilidades a su parecer deben tener los colaboradores del departamento?

¿El ambiente laboral que usted percibe como es?

¿En cuanto a incapacidades, podría decirnos como afectan estas la operativa del departamento?

¿Existe un manual de perfil para cada puesto?

¿Cuándo se contrata personal cual es el proceso?

¿Durante la entrevista a nuevos colaboradores que competencias considera usted?

¿Qué cosas destacan en su retroalimentación? negativas y positivas?

¿Cuáles de estas características tiene su equipo de trabajo?

- El empleado demuestra habilidades técnicas sólidas y conocimiento actualizado en su área de trabajo.
- El empleado muestra falta de habilidades técnicas y conocimiento desactualizado en su área de trabajo.
- El empleado muestra compromiso y dedicación hacia sus responsabilidades y metas.
- El empleado muestra falta de compromiso y poca dedicación hacia sus responsabilidades y metas.
- El empleado demuestra creatividad e innovación en su enfoque hacia los proyectos y tareas asignadas.
- El empleado muestra falta de creatividad e innovación, y tiene dificultades para pensar de manera fuera de lo convencional.
- El empleado demuestra habilidades de trabajo en equipo y colaboración efectiva con otros miembros del equipo.
- El empleado muestra dificultad para trabajar en equipo y cooperar de manera efectiva con otros miembros del equipo.
- El empleado muestra una actitud positiva y entusiasta hacia su trabajo y las tareas asignadas.
- El empleado muestra una actitud negativa y desmotivada hacia su trabajo y las tareas asignadas.

## Bibliografía

Hurtado de Barrera, J. (2007). *El proyecto de investigación*. (6a. e.) Caracas: Quirón.

Dávila, G. G., & Dávila, M. C. G. (2000). *Metodología de la investigación*. Grupo editorial patria.

Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa* (Vol. 241006). Editorial Gedisa.

Agudelo Viana, L. G., & Aigner Aburto, J. M. (2008). *Diseños de investigación experimental y no-experimental*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*.

Cabrera Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.

Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.

Soledad, B. J. (2014). *Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro*. Editorial Uned.

Muñoz, C. (2007). *Perspectiva psicológica del bienestar subjetivo*. Psicogente.

Recuperado

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/31/35>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.