



**UNIVERSIDAD CENTRAL  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN MANUAL INFORMATIVO Y DIVULGATIVO PARA EL  
PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA  
DURANTE EL III CUATRIMESTRE 2024 Y EL I CUATRIMESTRE 2025**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**Estudiantes:  
JESSICA LEITÓN SALAS  
YESENIA LEITÓN CALDERÓN**

**Tutora:  
ANA CECILIA RUIZ CAMPOS**

**Sede Central  
Marzo, (2025)**

## CONTENIDO

<b>Declaración Jurada .....</b>	<b>I</b>
<b>Cédula de identidad .....</b>	<b>II</b>
<b>Solicitud de defensa del estudiante.....</b>	<b>III</b>
<b>Carta del tutor.....</b>	<b>VII</b>
<b>Carta de aprobación del tutor .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Certificado del Filólogo .....</b>	<b>IX</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>X</b>
<b>TABLAS.....</b>	<b>XV</b>
<b>FIGURAS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>GRAFICOS.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>XIX</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>XX</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos Propuestos.....	2
Objetivo general. ....	2
Objetivos específicos.....	2
<b>Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>4</b>
Antecedentes Nacionales. ....	4
Antecedentes Internacionales.....	6
<b>Proyecciones. ....</b>	<b>8</b>
<b>Alcances.....</b>	<b>9</b>
<b>Limitaciones.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>Conceptos básicos de los Recursos Humanos .....</b>	<b>11</b>
Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos.....	15
Los objetivos principales del área de Recursos Humanos son: .....	18
Reclutamiento y Selección de Talento Humano .....	18
Subprocesos .....	18

Reclutamiento interno.....	18
El concepto de selección de personal .....	19
Bases del proceso selectivo .....	20
Desarrollo de programas de orientación vocacional en la Institución .....	22
<b>Clasificación de los diferentes tipos de necesidades según la Teoría de Abraham Maslow</b> .....	<b>27</b>
Innatas .....	27
Adquiridas.....	27
Sociales .....	27
Reales o sustitutivas .....	27
Escuchar las sugerencias de los empleados en pro del bienestar organizacional.....	28
Permitir que todos se involucren en el logro de los objetivos empresariales.....	28
Estimular la formación continua.....	28
Ofrecer un salario emocional .....	28
Practicar la responsabilidad social corporativa .....	29
Generar un clima laboral armonioso .....	29
Otorgar salarios que honren al empleado.....	29
Mostrar interés por la vida personal de los empleados .....	29
Proponer retos colectivos para los equipos .....	29
Estimular la creatividad individual.....	30
Permitir el trabajo flexible .....	30
Capacitación y Desarrollo: .....	31
<b>Herramientas para detección de necesidades de capacitación .....</b>	<b>34</b>
Encuestas y Cuestionarios .....	34
Entrevistas .....	35
Evaluaciones del Desempeño .....	35
Análisis de Tareas.....	35
Grupos Focales.....	36
La observación directa .....	36
Análisis de Datos Organizacionales .....	36
<b>Principios del aprendizaje .....</b>	<b>36</b>
Establecimiento de metas .....	37
Importancia de la presentación .....	37
Modelado .....	37
Diferencias individuales.....	37
Practica activa y repetición.....	38

Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial .....	38
Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido.....	38
Retroalimentación y refuerzo .....	38
Capacitación por competencias.....	39
Compensación y Beneficios:.....	47
Clima Laboral .....	48
Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.....	51
Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos. ....	52
Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.....	52
El futuro .....	53
Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL) .....	56
Redes de comunicación en las organizaciones.....	56
Comunicación descendente .....	57
Comunicación horizontal.....	58
Comunicación ascendente.....	58
<b>Beneficios del Diseño de un Manual Informativo y Divulgativo para el Proceso de Capacitación en un Banco .....</b>	<b>59</b>
Estandarización del Proceso .....	59
Mayor Accesibilidad a la Información .....	59
Optimización de Recursos .....	59
Mejora en el Desempeño Laboral .....	60
Alineación con los Objetivos Estratégicos .....	60
<b>Historia del Banco Central de Costa Rica .....</b>	<b>60</b>
Naturaleza.....	60
Misión .....	61
Visión .....	61
Niveles organizacionales.....	61
Nivel Superior .....	61
Nivel Divisional .....	62
Nivel Departamental:.....	62
Nivel de Área.....	62
<b>Manuales de Procedimientos.....</b>	<b>63</b>
Tipos de manuales.....	64
Manual Organizacional.....	64
Manual de Bienvenida .....	64
Manuales de procedimientos .....	64

Manuales Administrativos.....	64
Manual de Historia de Organismo.....	65
Manual de políticas.....	65
<b>Políticas Específicas de Capacitación Banco Central de Costa Rica.....</b>	<b>66</b>
Capacitación asociada a proyectos y a procesos de Contratación Administrativa.....	67
<b>Ejecución del Plan Anual de Capacitación, cursos en el País y el Exterior.....</b>	<b>72</b>
Solicitud de atención de capacitación. ....	72
Análisis de las solicitudes recibidas. ....	73
Coordinar actividad de capacitación .....	73
Formalización de la capacitación:.....	73
Realizar o autorizar pago. ....	74
<b>Ejecución de Programa de Becas, País y Exterior.....</b>	<b>74</b>
Informe de Beca.....	74
Formalización de beca. ....	75
Gestión de pagos. ....	75
Por anticipo.....	75
Por reintegro .....	75
Cobro de estudios .....	75
Liquidación de Anticipos.....	76
<b>Importancia de un manual informativo para capacitaciones.....</b>	<b>76</b>
Mayor productividad .....	77
Alta retención de empleados.....	77
Menor carga de trabajo. ....	77
Menos errores caros .....	77
<b>Características de los manuales de procedimientos.....</b>	<b>79</b>
<b>Estructura de un manual de procedimientos .....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>85</b>
Enfoque de la investigación .....	85
Método de la investigación .....	87
Método deductivo .....	88
Método inductivo.....	88
Método inductivo-deductivo .....	88
Método hipotético-deductivo.....	88
Método analítico .....	88
Fuentes de información.....	89
Técnicas de Recolección de Datos .....	89

Fuentes Primarias .....	90
Fuentes Secundarias .....	90
Variables o Unidades de Análisis .....	90
Instrumentos .....	91
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	92
Análisis y Tratamiento de los Datos .....	92
<b>Conceptos básicos en el marco de la capacitación institucional. ....</b>	<b>94</b>
Entrenamiento .....	94
Desarrollo .....	94
Capacitación asociada a proyectos y a procesos de contratación administrativa.....	95
<b>Pasos para la detección de necesidades de Capacitación: .....</b>	<b>95</b>
Apertura formal del proceso .....	95
Identificación de necesidades: .....	95
Consolidación y aprobación.....	96
<b>Pasos para la ejecución de la capacitación.....</b>	<b>96</b>
Búsqueda de formación:.....	96
Autorización de la capacitación .....	96
Formalización de la solicitud .....	97
Revisión y trámites administrativos.....	97
Confirmación de participación .....	97
Obligaciones del funcionario durante la capacitación: .....	97
<b>Pasos para la evaluación de la capacitación.....</b>	<b>97</b>
Difusión del conocimiento.....	98
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>100</b>
Entrevista realizada a jefaturas.....	111
Presupuesto del Proyecto.....	113
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÉNDICES Y ANEXOS.....</b>	<b>124</b>
Anexo 1: Encuesta.....	124
Anexo 2: Entrevista realizada a Jefaturas .....	133
Anexo 3: Video explicativo.....	134

## TABLAS

<b>Tabla 1 Comparativo orientación vocacional con y sin programa.....</b>	<b>244</b>
<b>Tabla 2 Variables .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 3 Conocimiento del proceso de Capacitación.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 4 Persona para contactar para la capacitación .....</b>	<b>102102</b>
<b>Tabla 5 Normativa del Banco para el proceso de Capacitación .....</b>	<b>1033</b>
<b>Tabla 6 Relevancia de la Capacitación .....</b>	<b>1044</b>
<b>Tabla 7 Poco relevante para la capacitación.....</b>	<b>1055</b>
<b>Tabla 8 Dificultades por falta de capacitación en las tareas.....</b>	<b>1066</b>
<b>Tabla 9 Tiempo de laboral para recibir capacitación .....</b>	<b>1077</b>
<b>Tabla 10 Procedimiento para solicitar capacitación.....</b>	<b>10808</b>
<b>Tabla 11 Conocen o no el proceso para solicitar capacitación .....</b>	<b>10909</b>
<b>Tabla 12 Medio para divulgar el procedimiento de Capacitación.....</b>	<b>11010</b>
<b>Tabla 13 Presupuesto del proyecto.....</b>	<b>11414</b>

## FIGURAS

Figura 1 Los roles y el perfil de los profesionales de Recursos Humanos.....	166
Figura 2 Procesos de selección de personal .....	200
Figura 3 Motivación laboral .....	30
Figura 4 El ciclo de la Capacitación .....	344
Figura 5 Principios del aprendizaje .....	399
Figura 6 Orientación al cliente.....	41
Figura 7 Orientación de resultados.....	422
Figura 8 Compromiso.....	433
Figura 9 Adaptabilidad al cambio .....	444
Figura 10 Flexibilidad Laboral.....	455
Figura 11 Cómo se cultiva la prudencia .....	466
Figura 12 Integridad.....	477
Figura 13Clima laboral .....	488
Figura 14 Comunicación interna .....	555
Figura 15 Elementos de la comunicación interna .....	555
Figura 16 Flujo de la comunicación.....	577
Figura 17 Organigrama del Banco Central de Costa Rica.....	633
Figura 18 Pasos para diseño del manual .....	788
Figura 19 Qué es un manual de procedimientos .....	79
Figura 20 Proceso cualitativo .....	877

## GRAFICOS

<b>Gráfico 1 Conocimiento del proceso de Capacitación.....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 2 Persona para contactar para la Cpacitación .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 3 Normativa del Banco para el proceso de Capacitación .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 4 Relevancia de la Capacitación.....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 5 Dificultades por falta de capacitación en las tareas .....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 6 Tiempo de laborar para recibir capacitación .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 7 Procedimiento para solicitar la capacitación.....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 8 Medio para divulgar el procedimiento de Capacitación.....</b>	<b>110</b>

## **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios, nuestra roca eterna, por guiarnos en cada paso de este viaje académico y darnos la fuerza para perseverar. Gracias por ser nuestra fuente de fortaleza y entendimiento en este logro.

A nuestras familias, pilares fundamentales en nuestras vidas. A nuestros padres, por ser faros de sabiduría, por iluminarnos el camino hacia el conocimiento y enseñarnos el valor del esfuerzo y la educación. Su amor y apoyo han sido invaluableles en este recorrido.

A Yesenia Leitón Calderón, por ser más que una compañera de tesis, un apoyo constante, un ejemplo de paciencia y colaboración. Tu presencia ha hecho de este desafío una experiencia de crecimiento compartido. Este logro es nuestro, fruto del trabajo en equipo y la dedicación mutua.

Con gratitud y cariño,

Jessica Leitón Salas

Yesenia Leitón Calderón

## **Agradecimiento**

Le agradecemos primeramente a Dios por la oportunidad de permitirnos avanzar en esta etapa profesional, asimismo a todos aquellos que formaron parte de este proyecto de investigación y escritura, en especial a nuestra familia por su apoyo el cual nos enseñó a perseverar y a no dejar de disfrutar las buenas experiencias que nos dejó este proceso de enseñanza.

También queremos agradecer muy especialmente, a nuestra Tutora Ana Ruiz Campos. Gracias por la dedicación y el tiempo entregado a nosotras y en nuestro proyecto, el proyecto de ambas, que (¡por fin!) presentamos. Gracias por todos los consejos y la calma permanente.

Finalmente, queremos agradecer a aquellos que, con una palabra, una frase casual, nos impulsaron a dar un paso y otro más para llegar donde nos encontramos hoy.

## **Resumen Ejecutivo**

La capacitación es un proceso esencial para mejorar el desempeño de los colaboradores en cualquier empresa u organización. Sin embargo, en el Banco Central de Costa Rica (BCCR), no existe un documento oficial que informe a los funcionarios los pasos a seguir en los procesos de formación. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un manual informativo que estandarice dicho procedimiento y proporcione la información necesaria para evitar errores y mejorar la calidad en la gestión de las capacitaciones.

El estudio se fundamenta en la necesidad de que los funcionarios del BCCR conozcan el procedimiento establecido para acceder a capacitaciones, que conozcan su rol y la participación de sus jefaturas.

En el primer apartado se estudia la problemática del BCCR, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación, además se expone la fundamentación teórica de los antecedentes nacionales e internacionales para el estudio.

En el segundo apartado se desarrolla la definición de los conceptos que son parte de la investigación, con el propósito de comprender su aplicación en el tema de estudio.

Asimismo, se analizan las políticas actuales de capacitación implementadas por el Banco Central y se detalla el procedimiento para solicitar dichas capacitaciones. Posteriormente, se identifican los aspectos clave necesarios para la elaboración de un manual que optimice los procesos de formación del personal.

En tercer capítulo se explicarán los pasos que se seguirán para el desarrollo de la investigación y delimita los procedimientos a seguir para cumplir con los fines de esta. Además, se presentarán los instrumentos de investigación, se define el procedimiento para el desarrollo de esta investigación, el método cualitativo documental, quien se sirve de las percepciones de los colaboradores del BCCR y se estudian las variables que sirven de guía para cumplir los objetivos establecidos.

Como conclusión, se determina que la implementación de este documento contribuirá significativamente a optimizar la gestión del conocimiento dentro de la organización y a fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores, se recomienda la puesta en marcha del manual divulgativo y el video explicativo, dado que se ha comprobado el desconocimiento del procedimiento por parte de los funcionarios.

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

En toda empresa u organización, la capacitación es un proceso esencial para mejorar el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, como en cualquier procedimiento, es fundamental que el personal conozca claramente los pasos a seguir, en este contexto, se ha identificado una problemática.

### *Planteamiento del problema.*

Al inicio de este proyecto, el Banco Central de Costa Rica carece de un documento formal que informe a los funcionarios sobre los pasos a seguir en los procesos de capacitación. Esta investigación tiene como objetivo crear dicho documento, con el propósito de estandarizar el procedimiento y brindar la información necesaria.

La implementación de este protocolo es fundamental para evitar errores durante las solicitudes de capacitación, que pueden ocurrir por falta de claridad o desconocimiento del proceso.

Para ello se formula la siguiente pregunta. **¿Qué conocen los funcionarios del Banco Central de Costa Rica sobre el documento en el cual se informa el procedimiento para recibir capacitaciones?**

Según el Reglamento Autónomo de Servicios del Banco Central de Costa Rica en su artículo 73, indica lo siguiente:

*“Todos los servidores y colaboradores tendrán derecho a recibir la capacitación necesaria para fortalecer sus competencias y habilidades en el desempeño de su puesto, financiados total o parcialmente, de acuerdo con las necesidades que para esta materia apliquen en la Institución...”*”.

En este sentido, las jefaturas deberán determinar que brechas de capacitación existen en cada colaborador durante el ejercicio de sus labores, para guiarlos en su desarrollo profesional y solventarlas. Asimismo, cada colaborador, tiene también la responsabilidad de hablar con su jefatura cuando detecte necesidades en sus habilidades tecnológicas, habilidades blandas y de conocimiento y buscar esa capacitación.

La situación que ocurre en el Banco Central de Costa Rica es que los colaboradores desconocen que ellos también pueden buscar esa capacitación, siempre y cuando esté alineado con los objetivos que se deben alcanzar en su área de trabajo, en estrecha coordinación con su jefatura, y también su responsabilidad a la hora de recibir esa capacitación.

### ***Objetivos Propuestos.***

Objetivo general.

Diseñar un manual informativo de formación del Área Gestión del Conocimiento para que los funcionarios del Banco Central de Costa Rica puedan conocer el procedimiento del proceso de capacitación y cuál es la participación de la jefatura y los funcionarios durante el mismo, durante el tercer cuatrimestre del 2024 y primer cuatrimestre del 2025.

Objetivos específicos.

- Comprender cómo el Área de Gestión del Conocimiento lleva a cabo la formación del personal en función de sus necesidades. Para ello, se analizará el proceso vigente, así como los criterios empleados actualmente para identificar dichas necesidades y garantizar su alineación con los objetivos organizacionales.
- Definir el método a utilizar para la realización del instructivo que pretende verificar la información que utiliza el BCCR para dar a conocer a los colaboradores cual es el procedimiento que se sigue para solicitar capacitación.

- Desarrollar un método efectivo de divulgación que permita informar a los empleados del BCCR sobre el procedimiento para solicitar capacitaciones, asegurando claridad, accesibilidad y alineación con las políticas internas.

### **Justificación**

Este proyecto se va a llevar a cabo debido a que en el Banco Central de Costa Rica a pesar de que existe un procedimiento de Capacitación, no hay un instructivo que muestre los pasos a seguir del mismo a los funcionarios.

Debido a esto, se han presentado algunas situaciones por falta de información o coordinación de los funcionarios con las jefaturas perdiendo oportunidades que pueden ser aprovechadas para el mejor desempeño laboral.

Este proyecto es viable realizarlo, ya que se cuenta con la colaboración de los encargados del Área Gestión del Conocimiento y el estudio se aplicará a un segmento de la población del Banco, con el fin de investigar cuáles han sido las necesidades e inquietudes durante un proceso de capacitación.

A nivel institucional, este proyecto será de mucha utilidad para que los funcionarios tengan claro el proceso y para que las jefaturas conozcan cuál es su responsabilidad durante el mismo, evitando complicaciones o reprocesos y garantizar un resultado exitoso al concluirlo.

## **Antecedentes**

Para el estudio se utilizan las siguientes referencias como base de consulta referente al tema y la metodología aplicada relacionados a los objetivos del proyecto.

### ***Antecedentes Nacionales.***

Como primer antecedente nacional, en el Trabajo Final de Graduación de las señoras Angulo y Vega (2009), realizan un estudio para confeccionar manuales de procedimientos por cada puesto, incluyendo los objetivos de cada operación y sus respectivos pasos en forma ordenada de la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica que permitan la optimización del tiempo laboral y se conviertan en un soporte específico de las funciones, cumpliendo siempre con las disposiciones del Departamento de Calidad de la organización, esto por cuanto hacen falta estos manuales los cuales son importantes a la hora de que la SUGEF realice las revisiones.

Esta Dirección se vio en la necesidad de documentar todos los procesos y procedimientos, como respuesta a la solicitud de la Gerencia para cumplir con la Ley General de Control Interno y la Certificación ISO.

Los manuales de procedimientos representan para la Dirección una fuente de información, asimismo, un medio de orientación para los nuevos funcionarios.

Se realizó una investigación teórica, donde se examinaron los conceptos de cada uno de los documentos operativos con los que cuenta la Dirección Corporativa de Riesgo (Políticas, Normativas, Procedimientos, Manuales, etc.), las características que deben presentar en su estructura y formato, así como los requerimientos establecidos por la normativa ISO en el apartado correspondiente.

Se realizaron entrevistas tanto a los funcionarios que se encargaban de realizar las tareas, así como a los usuarios, con el propósito de conocer más los puestos de trabajo y las actividades que cada uno realiza.

Como conclusión, se alcanzó estandarizar los principales procedimientos de la Dirección Corporativa de Riesgo, lo que facilita la gestión interna, la inducción de nuevos funcionarios o bien permite sustituir puestos en caso de vacaciones o incapacidades y también disminuyó el riesgo de incurrir en errores, mejorar el control incrementando la eficacia y eficiencia en los servicios tanto al usuario interno como externo conforme a lo dispuesto por las leyes 8292 y 8220 del Gobierno de la República.

Como segundo antecedente, la propuesta de actualización del manual de inducción de la empresa FINCATEC, S.A. elaborado por Araya et al. (2016), la cual es una entidad pública no estatal, creada mediante una ley de la República de Costa Rica en el año 1971 y tiene como eje principal el desarrollo de la industria bananera en Costa Rica y servir al productor.

Esta institución desarrolla programas de investigación para fortalecer la calidad en el cultivo de banano, brinda al productor tecnología de punta, mantiene líneas de crédito para facilitar la operación y recuperación de las plantaciones frente a las catástrofes naturales en el Caribe de Costa Rica, entre otros compromisos para mejorar la industria.

Según el jefe de Personal de FINCATEC, S.A., la organización cuenta con un manual de inducción, sin embargo, este se encuentra desactualizado desde el año 2013, y en general no se lleva a cabo la totalidad de actividades que contiene el manual. Asimismo, dicho manual no es fomentado por el personal de recursos humanos dentro de la organización, por lo cual personal de nuevo ingreso no recibe el proceso de inducción correspondiente. Para realizar esta mejora, se recolecta información acerca del proceso actual de inducción, en

cuanto a contenido y estructura, así como la identificación de las áreas con potencial de mejora, finalizando con la descripción del manual de inducción propuesto.

Algunas recomendaciones que a nivel de Sección de Recursos Humanos se emiten, es que cada miembro de personal debe ser capacitado en el proceso de inducción, de manera que cada uno de ellos conozca a profundidad las actividades correspondientes del mismo. Esto garantiza la distribución efectiva de funciones y el conocimiento de los procesos de Gestión Humana.

Por otra parte, es relevante indicar que la capacitación, implementación y divulgación del manual propuesto, es importante ya que éste no solo contiene actividades relevantes dentro del proceso de integración, sino que representa el proceso de inducción más adecuado con base en su estructura actual, recursos, normativa que la rige, asimismo, en las necesidades que originó la actualización del manual.

Otro punto importante es que, mediante auditoría y revisión de procesos, la Sección de Personal de manera anual, presente la revisión constante de su proceso de inducción, asegurando que éste se encuentre conforme a los cambios que se presenten en la Institución.

#### ***Antecedentes Internacionales.***

Cárdenas Taípe (2022), en su investigación Titulada “La administración de recursos humanos en RAFICM SAC”, Lima, 2022, cuyo objetivo principal fue determinar las características de la administración de recursos humanos en RAFICM SAC, una empresa dedicada al rubro de acopio de minerales, explotación de minas, construcción, saneamiento, topografía, realización de expedientes técnicos y pavimentación de pistas. Según el estudio previo, los resultados obtenidos indicaron que el procedimiento de la administración de recursos humanos no estaba establecido a través de una normatividad y que no existían condiciones favorables para el logro del éxito. El procedimiento que existe para selección

de personal a pesar de estar en implementación, no se utiliza para todo el personal, sino que se le estaba dando prioridad en el área de producción.

Al tomar como fuente de información la entrevista para la recolección de datos, uno de los Ingenieros indicó que no es suficiente enfocarse solamente en administrar los recursos económicos y estratégicos para poder cumplir en un objetivo, sino que éste puede resultar ineficiente cuando no cuenta con el talento adecuado para las actividades a realizar.

A raíz de lo anterior, se recomienda a la empresa realizar un orden y seguimiento de los procesos de selección para las vacantes que solicitan, dar cumplimiento e información a las personas que se presenten para los distintos cargos. Implementar, capacitaciones e inducciones a los colaboradores de la empresa RAFICM.SAC bajo un programa orientado a su crecimiento tanto profesional como personal y tenga sus beneficios la organización en materia de personal. Realizar un manual de funciones para los colaboradores que ingresen a la entidad describiendo sus obligaciones y actividades diarias. A fin de evitar pérdidas de tiempos que generalmente deben ser destinados a lograr mayor productividad. Mejorar el sistema de control del personal en la empresa RAFICM. SAC. Proceso de selección y solicitar los documentos adecuados para no tener algún tipo de inconvenientes, después de cierto tiempo tanto para el área encargada como a las personas que se presentan para los puestos de trabajo.

Como segundo antecedente Martínez (2023), en su Tesis para proponer un diseño de manuales de procesos y procedimientos en la empresa Productora de Tarimas del Sur S.A. (PROTSUR), la cual tiene como actividad principal la fabricación y la reparación de las tarimas bajo especificaciones, lineamientos y normas requeridas para cada uno de sus clientes y está en funcionamiento desde 1987. Desde el área de Administración la intención de realizar los manuales de procedimientos surge de la necesidad de obtener clientes. La

adquisición de estos asegura de manera satisfactoria el futuro de la empresa. Contar con manuales de procedimientos es un requisito indispensable de la participación. La elaboración de los manuales no solo daría la oportunidad de licitar, que en este caso fue invitada a licitar para uno de los clientes más importantes en el mercado “Commonwealth HandlingEquipment Pool” conocido principalmente como “CHEP” si no de proyectarse más. Al final del proceso, la licitación fue favorable para la empresa. Los manuales servirían, pues, como guías para la capacitación de 300 personas que se tuvieron que contratar.

Efectivamente se concluye que los manuales son los insumos que permiten compartir el conocimiento a otros de forma sencilla y concreta acerca de las actividades que se deben realizar. Ayudan al crecimiento profesional de los colaboradores, plasmando y perfeccionando los conocimientos con los que ya cuentan de forma previa y empírica; y es cómo los manuales de procesos se convierten en una herramienta educativa para el trabajo, al brindar rutas, contenidos y metas de aprendizaje.

### **Proyecciones.**

Las proyecciones de la presente investigación se definen en los siguientes aspectos:

- Comprender cómo el Área de Gestión del Conocimiento lleva a cabo la formación del personal en función de sus necesidades.
- A través de los resultados de la investigación y de la comprensión del procedimiento que el Área de Gestión del Conocimiento utiliza para ofrecer las capacitaciones al personal, se continuará al siguiente objetivo.
- Se definirá el método a utilizar para la realización del instructivo.
- Continuando con el objetivo general del proyecto se diseñará un manual informativo de formación del Área Gestión del Conocimiento para que los funcionarios del Banco Central de Costa Rica puedan conocer los pasos del procedimiento de

capacitación y cuál es la participación de la jefatura y los funcionarios durante el mismo.

- Por último, se diseñará un método divulgativo para dar a conocer a los empleados del BCCR el procedimiento de capacitación.

### **Alcances.**

Se espera que esta investigación pueda resaltar la importancia del procedimiento de las capacitaciones en el BCCR y por qué es esencial que todos los empleados lo ejecuten de forma correcta, además se consultará la base teórica de los autores expertos en el tema con el fin de mejorar la comunicación interna y se investigará estudios previos sobre la efectividad de los manuales e instructivos.

Se empleará el método cualitativo por medio de encuestas, entrevistas y se realizará un análisis documental, con el objetivo de obtener una perspectiva amplia para el desarrollo de la propuesta.

Se espera que, al implementar un instructivo de divulgación, los empleados tengan un mejor entendimiento del proceso de capacitación, lo que reducirá las dudas y los errores relacionados con la participación en este tipo de programas.

Al tener una mejor divulgación del proceso, se espera que aumente la participación en las capacitaciones, ya que los empleados estarán mejor informados sobre los beneficios, la logística y los requisitos.

La creación del instructivo de divulgación no solo mejorará la comunicación sobre el proceso de capacitación, sino que también impactará en la eficiencia operativa, la satisfacción de los empleados, y la productividad general de la organización.

## **Limitaciones**

Asimismo, se debe considerar las limitaciones inherentes a la metodología de investigación utilizada, como el sesgo de respuesta en las encuestas o las restricciones de tiempo y recursos para llevar a cabo entrevistas en profundidad.

Se pueden presentar problemas para medir el impacto real de implementar el instructivo de divulgación como solución, ya que medir su impacto real a corto plazo puede ser complicado, además los cambios en la comprensión de los empleados sobre el proceso de capacitación pueden no ser evidentes de inmediato.

Encontrar el diseño o el sistema de divulgación que se ajuste a las necesidades y habilidades de todos los empleados, puede ser una limitante ya que lo puede retrasar la implementación o reducir su efectividad.

Otro factor que puede limitar es el factor de presupuesto debido a que podrían restringir el alcance de la propuesta.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se va a desarrollar la definición de los conceptos que son parte de la investigación, con el propósito de comprender su aplicación en el tema de estudio.

Asimismo, se analizan las políticas actuales de capacitación implementadas por el Banco Central y se detalla el procedimiento para solicitar dichas capacitaciones. Posteriormente, se identifican los aspectos clave necesarios para la elaboración de un manual que optimice los procesos de formación del personal. Este análisis permitirá mejorar la efectividad de los programas de formación y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

### **Conceptos básicos de los Recursos Humanos**

Los recursos humanos se refieren al conjunto de personas que integran una organización y que, a través de sus conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes, contribuyen al desarrollo y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Según menciona Madero (2020), se entiende la gestión de recursos humanos como un enfoque estratégico, integrado y coherente que orienta la vinculación, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones, con el propósito de llevar a cabo la estrategia de negocios y alcanzar los objetivos corporativos.

En contextos de trabajo, cada trabajador en una organización es un individuo único, con su propia historia, anhelos y expectativas, que configura de manera personal contratos psicológicos con las organizaciones a las cuales se vincula. Si los dirigentes organizacionales quieren lograr compromiso y lealtad por parte de los trabajadores, deben permitirles realizarse como individuos a través de su trabajo; la vida en la organización debe ser parte de su proyecto de vida, aunque sea temporal, o convertirse en una fase de su proceso evolutivo y de su desarrollo como ser humano.

Tanto en la literatura sobre gestión empresarial como en la dedicada a la administración estratégica del personal, se ha puesto en evidencia la importancia de las personas para los resultados de las organizaciones “y la conexión incuestionable del desempeño laboral con la obtención de mejores resultados empresariales” (Morales-Fernández, Ariza-Montes, & Morales-Gutiérrez, 2013, p. 310). Sin embargo, en contextos de individualización, la gestión de recursos humanos debe orientarse a dar un mayor énfasis a la gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

Según menciona López (2011), administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediablemente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización. Si uno se preguntara por qué es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento, o lo más importante, como hacerlo, se podría decir que esto descansa en tres conceptos claves, la alineación, el compromiso y la medición.

La alineación significa asignar a la gente en la posición correcta, es decir, el personal deberá estar alineado conforme a la estrategia del negocio, dicho de otra forma, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren en tal o cual estrategia y en base a eso asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades mediante la capacitación y adiestramiento.

El compromiso significa promover que el personal se comprometa con sus propósitos básicos y dirección correcta y finalmente evaluar el desempeño.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la

administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan juntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

Una función del día con día de toda organización deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuo.

De esta manera se podrán lograr objetivos particulares como: incrementar el liderazgo tanto individuales como de grupos, que permita el compromiso del personal con su organización; crear programas de comunicación efectiva y sistemas de reconocimientos y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales. Estas actividades resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos y una de las actividades principales de esta función es la capacitación y desarrollo del personal que integra las organizaciones. (Pag.2-3)

Para fortalecer el marco teórico y la fundamentación del estudio, se incorporaron referencias actualizadas en el ámbito de la gestión del talento y la capacitación organizacional, como el estudio que realiza Crespín (2021), con el fin de conocer cómo influye el desarrollo del talento humano en el desempeño laboral en las empresas comerciales en Latinoamérica en los últimos 5 de años, lo cual concluye que hay tres factores importantes por desarrollar; es necesario construir espacios de trabajo donde los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial, el sentido de pertenencia de los colaboradores tiene muy buen resultado, y esto debe impulsar a las compañías a construir relaciones de confianza y hacerlos sentir como parte fundamental de sus proyectos y equipos de trabajo, por último el punto que se debe mejorar es que las organizaciones diseñen planes de carreras a los que puedan acceder sus colaboradores y les brinden oportunidades de

capacitación para aprovechar todo su potencial y desarrollar sus carreras profesionales. (p.8). El mismo autor menciona que los investigadores asumen que la dirección estratégica para el manejo del talento humano en las organizaciones debe ser un esfuerzo o una tarea fusionada entre el personal directivo y los colaboradores que tienen la responsabilidad de esta dirección del área de recursos humanos, estableciendo criterios claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales.

De acuerdo con Ramírez (2023), las empresas deben gestionar la capacidad de innovación en sus procesos, de tal manera, que respondan con mayor eficacia a los retos del mercado y las exigencias de la globalización que les sean inherentes a su trabajo; puesto que, es innovando como se obtiene competitividad y compitiendo como se genera la creatividad y el desarrollo de competencias para el trabajo. (p.83).

Según menciona Obando (2020), en los resultados de su investigación indica que existen empresas que consideran al talento humano parte fundamental de la organización y es por esto por lo que se enfoca en que los trabajadores deben tener formación en ámbitos sociales y en relación acorde a su trabajo, para así lograr un ambiente de confianza con las instrucciones y temas adecuados a su empleo y esto les permita tener un máximo nivel de contribución a la empresa.

La capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos a los empleados, no solo de un tema en específico sino en general, para que puedan desenvolverse de una manera adecuada en la empresa, esta es una de las fuentes que permite que la empresa genere más ingresos y ayuda a que los empleados estén informados sobre la empresa en general y sus acontecimientos en el día a día, y tener conocimientos más amplios acerca de un tema en específico que tenga que ver con su rol dentro de la misma, ayudará a su función laboral.

La capacitación se debe realizar de acuerdo con las necesidades que presentan cada uno de los trabajadores de la organización al desarrollar el puesto laboral al que se le ha asignado, partiendo como punto principal dar a conocer a cada trabajador los objetivos y metas de la organización, lo que ella espera de su desempeño y esfuerzo y cómo debe ser el uso de cada instrumento y herramienta de trabajo para que de este modo se pueda obtener un mejor desempeño laboral.

Cuando el conocimiento evoluciona y es aprovechado permite que la organización crezca, innove y evolucione a un nivel donde la competitividad y productividad están en la cúspide y las ganancias aumentan cada día. (Pag.171-172).

El autor Mondy (2010), menciona que el desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la Administración de Recursos Humanos, que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. (p.6). Mondy menciona que la capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. Tradicionalmente, un administrador de recursos humanos era un individuo que normalmente actuaba como consejero o asesor, y que trabajaba a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos aspectos relacionados con los recursos humanos.

### ***Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos***

Según lo mencionado por Alles (2015), los especialistas de Recursos Humanos deben cumplir una serie de funciones inherentes a sus respectivos puestos de trabajo. En adición a ello, por el hecho de ser “profesionales” del área, deberán asumir roles específicos para que esa área cumpla con el cometido que se espera de ella en el contexto actual.

A continuación, se expondrán los que se consideran más relevantes.

### **Figura 1**

*Los roles y el perfil de los profesionales de Recursos Humanos*



Fuente: Libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2015)

De acuerdo con la figura anterior, se han identificado los roles del profesional de Recursos Humanos, que a su vez conforman el perfil requerido para llevar a cabo dicha función.

#### **Estrategia**

El directivo de Recursos Humanos debe primero comprender la estrategia organizacional, para luego llevar adelante planes de acción orientados a que esa estrategia se concrete. Para ello debe desplegar su manejo experto de los asuntos del área.

## **Personas**

El directivo de Recursos Humanos debe interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional. Interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.

## **Talento**

Debe desarrollar el talento con un enfoque ganar-ganar. Cuando se trabaja de este modo, el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas aumenta su autoestima, permite su autorrealización y para la organización que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o que ocuparán en el futuro.

## **Ética**

Implica evidenciar un comportamiento ético, en todo momento. Al comportamiento ético individual y grupal debe adicionarse la consideración de dichos principios en el diseño de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Por esta razón se lo menciona como un rol diferenciado de los otros. En los capítulos siguientes de esta obra se expondrán las buenas prácticas en Recursos Humanos que permitirán cumplir tanto con los aspectos éticos como con el punto siguiente vinculado al manejo experto.

## **Experto**

Ser un experto implica no solo conocer sobre Recursos Humanos sino ir un paso más allá: identificar las diferentes herramientas y buenas prácticas para luego determinar cuáles de ellas son las adecuadas para la organización y las que permitirán alcanzar la estrategia. Para alcanzar los resultados esperados y sus objetivos estratégicos la organización cuenta con todas las personas que la integran, directivos y colaboradores de todos los niveles. Un

manejo experto de los recursos humanos implica, en todos los casos, aplicar un enfoque ganar-ganar.

***Los objetivos principales del área de Recursos Humanos son:***

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (p.105).

El término Recursos Humanos, hace referencia al área o departamento de una empresa, el cual se encarga de gestionar todos los aspectos relacionados con el personal a saber: Reclutamiento y Selección de Talento Humano, Capacitación y desarrollo, Compensación y beneficios y Clima Laboral.

***Reclutamiento y Selección de Talento Humano***

Es el proceso mediante el cual la organización atrae, evalúa y selecciona a las personas más adecuadas para ocupar los puestos necesarios, con el propósito de que contribuyan con el cumplimiento de logros y objetivos.

Subprocesos

***Reclutamiento interno***

Se buscan candidatos dentro de la organización. Esto se puede hacer mediante un proceso de promoción, traslados y procesos de concursos donde los empleados internos que cumplan los requisitos del puesto participen y el mejor candidato sea seleccionado.

### ***Reclutamiento externo***

Se buscan candidatos fuera de la organización. Se puede publicar el anuncio de vacantes en bolsas y ferias de empleo, uso de agencias de reclutamiento, redes sociales profesionales (como LinkedIn), entre otros.

Los oferentes que no fueron seleccionados y participaron en un proceso de selección, pueden permanecer en una base de datos para que sean considerados en futuros procesos.

Según menciona Chiavenato (2009), la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento.

En el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (p.144).

### ***El concepto de selección de personal***

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados

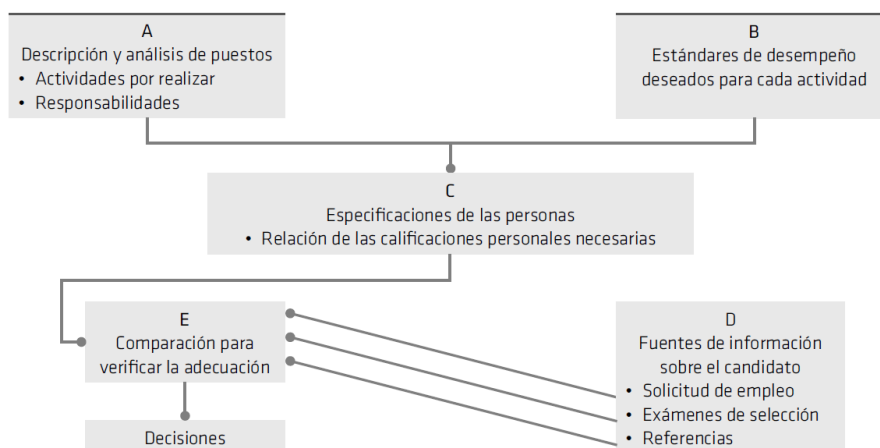
a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos que son la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

***Bases del proceso selectivo***

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación de decisión.

**Figura 2**

*Procesos de selección de personal*



Fuente: Chiavenato (2009)

Algunas instituciones cuentan con programas de orientación vocacional que ayudan a los empleados a identificar sus habilidades e intereses, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción laboral. Cuando los empleados están ejerciendo roles que realmente les apasiona, tienden a ser más productivos y comprometidos.

Además, la orientación vocacional puede facilitar el desarrollo de carreras dentro de las instituciones, al ofrecer a los empleados la oportunidad de explorar diferentes trayectorias profesionales y las empresas pueden retener talento humano y reducir la rotación de personal. Esto no solo ahorra costos de reclutamiento y capacitación, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Al alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos de la empresa, se crea un sentido de propósito compartido creando una cultura organizacional más fuerte que beneficia a los empleados y también se cumplen los objetivos institucionales.

En el Banco Central de Costa Rica, no se lleva a cabo una orientación vocacional formal, sin embargo, se realiza una prueba de análisis por competencias como parte del proceso de selección de personal. Esta prueba genera resultados integrados que se comparan con los requisitos del puesto, proporcionando recomendaciones para abordar cualquier brecha identificada.

Como lo menciona Vargas (2022), el término vocación se deriva del vocablo latín *vocatio*. Según la Real Academia Española (2021), se denomina *-ōnis* ‘acción de llamar’, es decir, etimológicamente definido con el concepto de llamado. Sin embargo, este llamado no es fácil de definir o identificar de manera inmediata o espontánea para la mayoría de las personas; por el contrario, las investigaciones recientes evidencian la necesidad latente que tienen las personas profesionales en Orientación de estar atentas, vigilantes y proactivos a los cambios vertiginosos que se desarrollan en los escenarios donde las personas orientadas toman decisiones, construyen sus proyectos de vida y suman a su desarrollo de carrera, el

cual es definido por Savickas (2012) como el diseño de vida (lifedesign), se subraya así la necesidad de implementar acciones que sean pertinentes y accesibles a las personas que enfrentan diversas transiciones, ya que los “llamados” pueden ser tan ambiguos o cambiantes que es difícil reconocerlos.

En este sentido, Savickas y Savickas (2019) como se citó en Vargas (2022), identifica que el paradigma de las intervenciones de diseño de vida permite la construcción de la carrera a través del desarrollo de pequeñas historias, por medio de las cuales se reconstruyen las historias en un retrato de vida y se construye intenciones que hacen avanzar la historia de la carrera. El mundo laboral actual requiere cada vez de más esfuerzo, más autoconocimiento y una gran confianza en sí mismo. Todas estas características que describen a la sociedad actual hacen que las personas sufran de ansiedad e inseguridad. La intervención orientadora desde la teoría de construcción de carrera permite que la persona orientada forme, mantenga y reconstruya una narrativa de su identidad, por medio de la cual construye una historia de vida que es de su agrado, para así utilizarla en las continuas transiciones y cambios laborales que podrían ser traumáticos de otra forma. (p. 3).

### ***Desarrollo de programas de orientación vocacional en la Institución***

Desarrollar programas de orientación vocacional en una empresa, apoya a los empleados en su crecimiento profesional y aumenta la satisfacción laboral. Contar con profesionales expertos orientados en este tema es una opción que se puede utilizar para llevarlo a cabo.

A continuación, se presentan algunos pasos para implementarlo.

- Evaluar Necesidades

Para iniciar, se pueden realizar encuestas o entrevistas para entender las necesidades y expectativas de los empleados respecto a su desarrollo profesional. Esto ayudará a diseñar un programa funcional que le cual obtendrá buenos resultados.

- Definir Objetivos

Establecer objetivos claros para el programa a desarrollar, ayuda a las personas a identificar sus necesidades, habilidades, y que se pueda facilitar una transición a nuevos roles dentro de la institución. Conocer las metas específicas, contribuirá a medir el éxito del programa.

- Crear contenido

De acuerdo con las conclusiones obtenidas de la detección de necesidades, se trabaja en el desarrollo de temas, materiales y recursos que aborden temas como la autoevaluación, exploración de habilidades etc. Se pueden incluir talleres, guías, recursos en línea.

- Invitar a Expertos

Es importante considerar la participación de expertos en orientación vocacional o profesionales que ofrezcan talleres, sesiones de asesoramiento entre otros. Su experiencia puede ser de mucha relevancia para los empleados.

- Incluir Talleres y Seminarios

Organizar sesiones (TeamBuilding) regulares donde los empleados puedan aprender sobre diferentes trayectorias profesionales, habilidades blandas necesarias como el trabajo en equipo, empoderamiento, etc. y descubrir nuevos conceptos para mantenerse actualizados.

- Mentoría:

Implementa un programa de mentoría donde empleados con más experiencia puedan guiar a aquellos que están explorando nuevas oportunidades dentro de la institución.

- Evaluación y Retroalimentación

Después de implementar el programa, recopila retroalimentación de los participantes para evaluar su efectividad. Esto permitirá hacer ajustes y mejoras continuas.

- Promoción del Programa

Es importante mantener una comunicación clara de la existencia del programa a todos los empleados, utilizando diferentes medios como correos electrónicos, reuniones, e instructivos para generar interés y participación.

- Crear un espacio seguro

Las jefaturas deben de crear espacios seguros de comunicación, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus aspiraciones y preocupaciones sobre sus necesidades. La confidencialidad y el apoyo son clave.

- Seguimiento: Ofrece seguimiento a los empleados que participen en el programa para ver cómo están aplicando lo aprendido y si necesitan más apoyo.

Cuadro comparativo con aspectos a considerar cuando existe un programa orientado a orientación vocacional en la institución:

**Tabla 1**

*Comparativa orientación vocacional con y sin programa*

Aspectos	Con programas	Sin programa
Desarrollo Profesional	Existen oportunidades para el crecimiento y desarrollo de habilidades.	Se limitan oportunidades de desarrollo profesional
Satisfacción Laboral	Mayor satisfacción y motivación entre los empleados	Posible desmotivación y descontento
Retención de Talento humano	Mejora en la retención de empleados valiosos.	Mayor rotación de personal y pérdida de talento

<b>Aspectos</b>	<b>Con programas</b>	<b>Sin programa</b>
Adaptabilidad al Cambio	Empleados más preparados para adaptarse a cambios tecnológicos, organizacionales, etc.	Dificultad para adaptarse a los cambios
Clima laboral	Fomenta un ambiente colaborativo y positivo	Puede generar un clima laboral tenso o negativo
Identificación de Habilidades	Ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y áreas de mejora	Falta de claridad sobre habilidades y potenciales rojes a desempeñar

*Fuente: Adaptado de Vargas (2022)*

La orientación vocacional en la institución va de la mano también con la motivación. Cuando las personas reciben una buena orientación vocacional, pueden identificar sus intereses, habilidades y valores, lo que es de gran ayuda a la hora de elegir una capacitación o programas de desarrollo de acuerdo con sus necesidades.

En la medida que los empleados se alineen con sus aspiraciones y fortalezas, es muy probable que se sienta comprometidos y motivados. La satisfacción laboral es mayor cuando las personas realizan funciones en las que se sientan bien donde y pueden explotar sus habilidades las cuales son valoradas por sus superiores, lo que hace que se sientan también identificados con la institución influyendo en la disposición y el deseo de cada uno de ellos para realizar su trabajo de manera efectiva y con entusiasmo. Esta motivación puede estar inspirada por diversas necesidades, expectativas y objetivos personales, así como por las condiciones del entorno laboral.

Según lo señala Peña (2015), la motivación laboral se entiende como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas (p.13).

Asimismo, F. Demarchi como se citó en González (2001), menciona que:

Necesidad es un concepto que se interpreta desde distintos ángulos (económico, antropológico, médico, sociológico, psicológico...). Necesidad es pulsión, instinto, deseo, motivo, problema, equilibrio. Necesidad insatisfecha es infelicidad. Necesidad atendida, cubierta, dependiendo del tipo de ella, puede no ser felicidad. Simplemente ocurre que, satisfecha, no la notamos como carencia, es sólo ausencia de dolor; poder respirar cómodamente es un sencillo ejemplo. ¿Y de qué depende que satisfacer esta o aquella necesidad contribuya a hacernos avanzar en el camino de la verdadera felicidad en tanto que seres humanos? De la naturaleza de la necesidad satisfecha. «Ha de ser una necesidad de orden superior, satisfacción y motivación en el trabajo. Abraham Maslow (la autoestima, la autorrealización, el sentimiento estético, el saber y el conocimiento...) para que su satisfacción pueda llegar a proporcionarnos —la mayor de las veces muy fugazmente—, verdadera felicidad.

## **Clasificación de los diferentes tipos de necesidades según la Teoría de Abraham**

### **Maslow**

#### ***Innatas***

Son aquellas que forman parte de la naturaleza humana y no dependen del aprendizaje. Están relacionadas con estímulos internos como el hambre, la sed y la necesidad de una vida sexual satisfactoria.

#### ***Adquiridas***

Estas necesidades surgen a partir de la experiencia y el aprendizaje, y pueden llegar a ser tan intensas y presentes como las innatas. Por ejemplo, al alcanzar un cierto nivel de vida y comodidad, resulta difícil renunciar a las satisfacciones que esto implica sin experimentar un profundo sentimiento de frustración.

#### ***Sociales***

Muchas personas sienten la necesidad de pertenecer a un grupo, independientemente de cuál sea, así como de vivir en armonía con los demás o al menos adaptarse a su entorno.

#### ***Reales o sustitutivas***

Estas últimas sirven como un reemplazo para el incentivo tangible que no se puede obtener, como un aumento de salario o un curso de capacitación financiado por la empresa, que compensan la falta del ascenso anhelado. Además, se menciona la "afición de domingo", que se aborda con gran seriedad y profesionalismo como una alternativa al trabajo que carece de propósito.

De los autores analizados previamente, se puede concluir que, en una institución, la satisfacción de las necesidades esenciales para el desarrollo óptimo de las funciones permite que las personas trabajen con mayor motivación, lo que a su vez se traduce en un aumento en la productividad.

Por otra parte, como hemos señalado anteriormente la satisfacción de las necesidades dentro de una institución es fundamental para fomentar la motivación. Asimismo, prestar atención a cada una de estas necesidades requiere conciencia y esfuerzo por parte de las jefaturas quienes deben mantener una comunicación activa y ofrecer reconocimientos adecuados.

Según lo menciona Flores (2025), existen algunas técnicas de motivación laboral las cuales se indican seguidamente:

### ***Escuchar las sugerencias de los empleados en pro del bienestar organizacional***

El liderazgo siempre debe estar dispuesto a practicar la escucha activa, ese es el eje de la motivación laboral. Debe propiciarse la existencia diversas vías de comunicación, así como la confianza para que cada empleado se sienta libre y dispuesto a dar su opinión o aportar su visión, sin temor a señalamientos.

### ***Permitir que todos se involucren en el logro de los objetivos empresariales***

En una empresa donde se reconoce la importancia de la motivación laboral, los trabajadores que se sienten comprometidos con cumplir las metas organizacionales, desarrollan un profundo orgullo de pertenencia, lo que les impulsará a ser más responsables y autónomos con su trabajo.

### ***Estimular la formación continua***

La formación constante es esencial para crecer. Nadie quiere verse en el mismo puesto toda la vida, y en ello, los beneficios de la motivación laboral juegan un papel esencial, porque permiten que los empleados avancen, se atrevan a ir tras nuevos retos, que se sientan útiles y activos a nivel profesional

### ***Ofrecer un salario emocional***

El buen trato conlleva a que las personas se impliquen en los diversos proyectos de la compañía para la que laboran. Para ello es necesario que cuenten con la tecnología

adecuada para la labor que realizan, además de otros factores de orden individual, porque se les reconoce como parte de un todo.

### ***Practicar la responsabilidad social corporativa***

La sociedad cada vez reclama más organizaciones conscientes, que promuevan el bienestar del colectivo y el medioambiente. Permitir que los empleados colaboren en este tipo de actividades es fundamental para que se sientan más motivadas en aportar su granito de arena al mundo.

### ***Generar un clima laboral armonioso***

El clima laboral es un elemento indispensable para el bienestar de los empleados, pues implica que bajo el contexto de la empresa para la que labora hay compañerismo, se sienten valorados, celebran los éxitos en equipo y se perciben los errores como una oportunidad de crecimiento.

### ***Otorgar salarios que honren al empleado***

Toda persona tiene derecho a una retribución justa por su trabajo, que le permita no solo cubrir sus necesidades básicas, sino planificar a futuro. Por lo tanto, este elemento también constituye una parte importante dentro de la motivación laboral que no podemos pasar por alto.

### ***Mostrar interés por la vida personal de los empleados***

Uno de los aspectos que alimenta a la motivación laboral es sentir que tu organización te impulsa a crecer a nivel personal, pero que también te acompaña en momentos familiares, incluyendo las celebraciones y los momentos difíciles. Las claves son humanizar y empatizar.

### ***Proponer retos colectivos para los equipos***

La fortaleza de la motivación empresarial es generar el mayor bien posible a sus empleados. Muchas organizaciones han creado retos de salud que impulsan a sus

trabajadores a cambiar hábitos de vida por otros más saludables, como cuidar la alimentación o ejercitarse con frecuencia.

### ***Estimular la creatividad individual***

Algunas empresas como Google permiten que sus empleados dediquen cerca del 20% de su horario laboral a proyectos innovadores que los estimulen a desarrollar su potencial, y que pueden generar beneficios al trabajo organizacional. Dejar que tus empleados desarrollen su genialidad es ganancia.

### ***Permitir el trabajo flexible***

Luego de la pandemia, muchas empresas han cambiado sus rutinas laborales, especialmente con aquellos puestos de trabajo que no requieren una presencialidad permanente. Conversa con tus empleados y bríndales la oportunidad de trabajar en casa de vez en cuando.

**Figura 3**

### ***Motivación laboral***



Infografía sobre la motivación laboral

Fuente: Blog Instituto Europeo de inteligencias eficientes (s.f)

### ***Capacitación y Desarrollo:***

Capacitación se refiere a la formación técnica que recibe un funcionario para que mejore su desempeño en el puesto de trabajo. Se enfoca en mejorar las competencias inmediatas que se requieren en el puesto actual.

El objetivo de una capacitación es mejorar el rendimiento de los empleados en tareas específicas, puede llevarse a cabo en corto plazo y también puede repetirse según sea necesario. Estas pueden ser talleres, cursos, seminarios, entrenamientos prácticos, e-learning, etc.

Desarrollo por otra parte, tiene un enfoque más amplio y a largo plazo ya que se centra en el crecimiento personal y profesional de los funcionarios ayudándoles a prepararse para roles y responsabilidades más grandes dentro de la organización. Abarca aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y las habilidades blandas.

El objetivo de desarrollo es preparar a los empleados para futuros roles y responsabilidades dentro de la organización, suele ser a largo plazo, enfocándose en la carrera profesional del funcionario.

Según menciona Chiavenato (2011), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos.

Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.<sup>5</sup> McGehee subraya que:

Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Según indica Chiavenato, el “National Industrial Conference Board” de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa (p.322). El mismo autor menciona que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función *destaff*. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa.

En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. A través de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.

Según Morales (2010), se deben realizar cuatro preguntas para obtener un diagnóstico de necesidades de capacitación:

¿Quiénes necesitan capacitación?

¿En qué necesitan capacitación?

¿Con qué nivel de profundidad?

¿Cuánto y en qué orden deben ser capacitados?

En el procedimiento para realizar la detección de necesidades de capacitación, se determinan en primer lugar, las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico. Posteriormente se seleccionan las técnicas a utilizar y se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Todo proceso de capacitación conlleva un ciclo estructurado que permite garantizar su eficacia y alineación con los objetivos organizacionales.

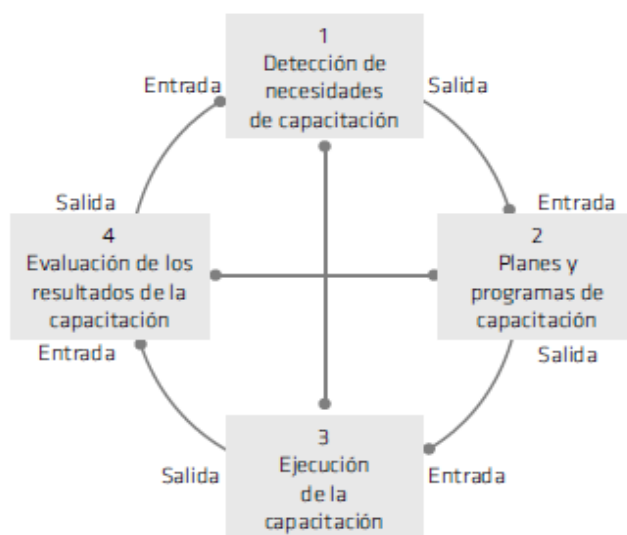
Este ciclo se compone de las siguientes etapas:

1. **Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico):** Consiste en identificar las carencias de conocimientos, habilidades o actitudes dentro de la organización. Este diagnóstico puede realizarse a través de encuestas, entrevistas, evaluaciones de desempeño y análisis de los procesos laborales.
2. **Diseño del programa de capacitación:** Una vez detectadas las necesidades, se elabora un plan estructurado que contemple objetivos de aprendizaje, metodologías, materiales y cronogramas adecuados para el desarrollo de los colaboradores.
3. **Implantación y ejecución del programa de capacitación:** En esta fase, se llevan a cabo las sesiones de formación, utilizando diversas estrategias didácticas, como capacitaciones presenciales, en línea, talleres prácticos o coaching. Es fundamental el seguimiento del aprendizaje y la participación de los colaboradores.
4. **Evaluación de los resultados:** Finalmente, se analiza el impacto de la capacitación mediante pruebas, encuestas de satisfacción, medición del desempeño y comparación de indicadores previos y posteriores a la formación. Esta evaluación permite determinar la efectividad del programa y realizar ajustes en futuras capacitaciones.

El ciclo de capacitación es un proceso continuo que busca mejorar el desempeño del personal y contribuir al crecimiento de la organización. Su correcta aplicación garantiza que los colaboradores adquieran y refuercen las competencias necesarias para enfrentar los retos laborales con éxito.

**Figura 4**

*El ciclo de la Capacitación*



Fuente: Chiavenato (2011)

Otro aspecto fundamental para los colaboradores son los beneficios, tanto económicos como laborales, ya que contribuyen a su bienestar y motivación. Entre ellos se incluyen programas de bienestar, seguros de salud y otras compensaciones que impactan positivamente en su calidad de vida. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes.

### **Herramientas para detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades de capacitación es importante para asegurar que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Algunas herramientas y métodos que se pueden aplicar en este proceso se detallan a continuación:

#### ***Encuestas y Cuestionarios***

Son herramientas diseñadas para recopilar información sobre los conocimientos de los empleados de acuerdo con sus habilidades, áreas de mejora y necesidades de

capacitación. Esta podría ser una encuesta anónima donde los empleados se autoevalúan su nivel de competencia en diferentes áreas. Su importancia radica en que se puede recopilar datos cuantitativos como, por ejemplo, niveles de competencia en diferentes áreas y cualitativos como opiniones y sugerencias, lo que ofrece una visión más completa de las necesidades.

### ***Entrevistas***

A diferencia de las encuestas, las entrevistas permiten explorar con más detalle lo que opinan y las experiencias que han tenido los colaboradores dentro de la organización. Pueden realizarse a través de conversaciones individuales o grupales con los empleados, supervisores y gerentes para obtener información cualitativa sobre las necesidades de capacitación. Al realizar entrevistas, se puede fortalecer la relación entre las jefaturas y los empleados, ya que esto indica que se tiene el interés de su desarrollo profesional y que se toman en consideración sus inquietudes.

### ***Evaluaciones del Desempeño***

Las evaluaciones del desempeño están generalmente alineadas con los objetivos estratégicos de la institución, son el análisis del rendimiento laboral a través de evaluaciones periódicas que identifican brechas conocimientos y habilidades, ya sean técnicas o blandas. Estas evaluaciones por lo general las realiza la jefatura directa por medio de formularios que tienen una métrica de calificación de cada aspecto a evaluar. A través de las evaluaciones del desempeño, se puede ofrecer retroalimentación constructiva a los empleados sobre sus fortalezas y debilidades, ayudándoles a comprender mejor en qué áreas necesitan mejorar.

### ***Análisis de Tareas***

Se realiza mediante la evaluación detallada de las tareas específicas que realizan los empleados para identificar las habilidades necesarias. Al analizar las tareas se tiene una

mejor claridad del desempeño laboral, esto proporciona una base sólida para determinar si los empleados tienen las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

### ***Grupos Focales***

Consiste en reuniones con grupos representativos de empleados para discutir sus experiencias, desafíos y necesidades formativas, un ejemplo de ellos son sesiones donde tratan temas específicos relacionados con la capacitación y se recogen opiniones diferentes.

Estos grupos fomentan el diálogo y la discusión, esto es importante porque pueden identificarse necesidades que no surgen en entrevistas individuales o encuestas.

### ***La observación directa***

Se lleva a cabo a través de la supervisión a los empleados, en el momento que están realizando su trabajo. Esto ayuda a identificar las áreas donde podrían necesitar de una capacitación adicional. A través de la observación directa, se puede identificar comportamientos específicos, que pueden estar afectando el rendimiento como la falta de habilidades técnicas, problemas de comunicación o ineficiencias en los procesos.

### ***Análisis de Datos Organizacionales***

En este aspecto, se pueden revisar métricas tales como la tasa de rotación, satisfacción al cliente, productividad y otros indicadores clave que pueden señalar la necesidad de capacitación.

## **Principios del aprendizaje**

Dentro de este proceso es muy importante considerar los principios del aprendizaje.

Según Bohlander, y Snell (2017) cuando pasamos de la evaluación de necesidades y objetivos instruccionales a la disposición y motivación del empleado, el enfoque cambia de la organización a los empleados.

Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vinculado con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

### ***Establecimiento de metas***

El valor de establecer metas para enfocar y motivar el comportamiento se extiende también a la capacitación, cuando los capacitadores se toman el tiempo de explicar las metas y los objetivos a los participantes (o cuando los animan a establecerlos por sí mismos), es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación.

### ***Importancia de la presentación***

Uno de los principios del aprendizaje es que el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible. Muy simple, los participantes aprenden mejor la nueva información (de la capacitación), si la asocian con algo que sea familiar.

### ***Modelado***

El viejo refrán de “una imagen dice más que 1000 palabras” se aplica a la capacitación. El modelado puede tomar muchas formas: a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o los videos, incluso las imágenes y los dibujos comunican el mensaje visual.

### ***Diferencias individuales***

Las personas aprenden a diferentes ritmos y de diferentes maneras. Por ejemplo, algunas personas recuerdan la nueva información después de escucharla una sola vez (memoria ecoica) o viéndola una sola vez (memoria icónica). Es posible que otros necesitan más tiempo o encontrar más técnicas para recuperar la información, pero puede que no tenga nada que ver con su inteligencia.

### ***Practica activa y repetición***

Las cosas que hacemos a diario se vuelven parte de nuestro repertorio de habilidades. Las personas en capacitación deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que la realicen al final.

### ***Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial***

Determinar la forma más eficaz de realizar cada parte proporciona luego una base para dar una instrucción específica. Al evaluar el aprendizaje global frente al parcial es necesario tener en cuenta la naturaleza de la tarea que se va a aprender.

### ***Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido***

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión, puesto que la eficacia de la distribución variará según el tiempo y la complejidad de la tarea. Por ejemplo, en tareas más complejas, puede ser necesario dedicar un mayor tiempo para asegurar que los participantes comprendan y dominen los conceptos y habilidades requeridas. Asimismo, una distribución adecuada del tiempo permite a los aprendices asimilar mejor la información y aplicar lo aprendido de manera efectiva.

### ***Retroalimentación y refuerzo***

Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que ésta desempeña un papel de “modelador” para ayudar a las personas a abordar los objetivos de la capacitación. Al recibir retroalimentación constructiva, los individuos pueden ajustar sus estrategias y enfoques, lo que les facilita mejorar continuamente y alcanzar un mayor nivel de competencia en las habilidades que están desarrollando. En este sentido, la retroalimentación se convierte en una herramienta esencial para el crecimiento personal y profesional, ya que fomenta la reflexión y el aprendizaje activo. (p.269-271).

## Figura 5

### *Principios del aprendizaje*



Fuente: Bohlander y Snell, (2008)

### ***Capacitación por competencias***

La definición de competencias según Alles (2015), son las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (p.29). Asimismo, como lo indica en su diccionario de competencias, en referencia a lo definido por Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Ahora bien, dentro de una organización cuando se incentiva y se desarrollan programas de capacitación por competencias según las necesidades y alineadas con los

objetivos estratégicos, permite a los funcionarios realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva, lo que se traduce en un mejor desempeño general de la organización. Por otra parte, en un entorno laboral en constante cambio, contar con competencias diversas permite a los empleados adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, tecnologías y desafíos.

Las competencias interpersonales fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, lo que es esencial para alcanzar objetivos comunes y mejorar la cohesión organizacional. Cuando hay empleados con competencias creativas y analíticas son más propensos a proponer ideas innovadoras y soluciones efectivas a problemas existentes, impulsando así el crecimiento y la competitividad de la organización. Asimismo, cuando dentro del entorno laboral los empleados sienten que tienen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo, es más probable que se sientan satisfechos y motivados, lo que reduce la rotación de personal.

Cuando se da a los colaboradores la oportunidad de identificar y desarrollar competencias les permite crecer profesionalmente, lo que beneficia tanto al individuo como a la organización al contar con un personal más capacitados, quienes conocen los objetivos estratégicos de la organización y trabajan hacia metas comunes, mejorando así la efectividad organizacional y adquiriendo la confianza para la toma de decisiones informadas las cuales llevan a mejores resultados para la organización.

Seguidamente, mencionamos algunas competencias importantes que los funcionarios pueden desarrollar, tanto para su beneficio profesional, como para cumplir las metas y los objetivos de una organización.

### **Orientación al Cliente:**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa

como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente al cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

**Figura 6**

*Orientación al cliente*



Fuente: El proyecto (2017)

**Orientación a los resultados:**

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

## Figura 7

### *Orientación de resultados*



Fuente: YouTube (2020)

### **Conciencia organizacional:**

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

### **Compromiso:**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

## Figura 8

### *Compromiso*



Fuente: LinkedIn (2021)

### **Adaptabilidad al cambio:**

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

## **Figura 9**

### *Adaptabilidad al cambio*



Fuente: Definición.com (2021)

### **Flexibilidad:**

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

## Figura 10

### *Flexibilidad Laboral*



Fuente: Blog Amedirh (2022)

### **Prudencia:**

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

## **Figura 11**

*Como se cultiva la prudencia*



Fuente: CatholicLink (2019)

### **Integridad:**

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

## **Figura 12**

### *Integridad*



Fuente: Tu terapia (2024)

### **Autocontrol:**

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

### ***Compensación y Beneficios:***

La compensación hace referencia a las recompensas monetarias que un funcionario recibe como parte de su relación laboral. Esto incluye salarios, sueldos, y otros pagos directos que se otorgan a cambio del trabajo realizado.

El objetivo de la compensación es atraer talento ya que un salario competitivo atrae candidatos calificados. Por otra parte, motiva a los funcionarios porque al ofrecerse bonificaciones adecuadas, incentiva el rendimiento y la productividad.

Un paquete de compensación atractivo puede contribuir a que los empleados permanezcan en la organización a largo plazo y genera fidelidad.

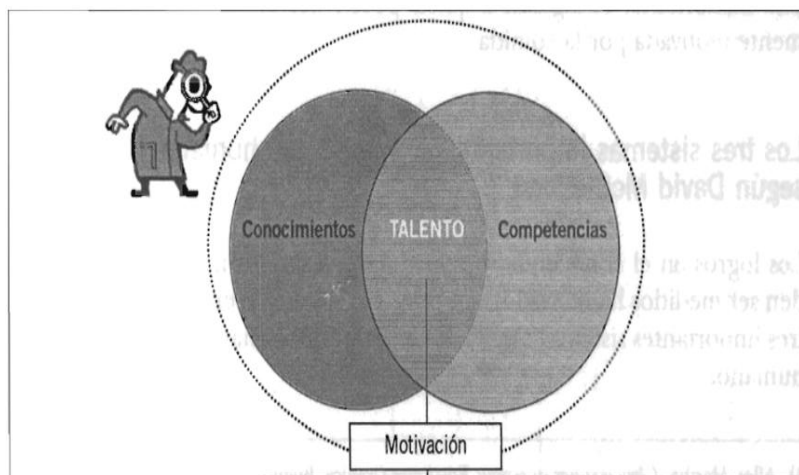
Tanto la compensación como los beneficios son esenciales para el éxito de una organización. La compensación asegura que los empleados reciban un pago justo y competitivo por su trabajo, mientras que los beneficios contribuyen al bienestar general de los funcionarios y fomentan un ambiente laboral positivo. Una combinación adecuada de ambos factores puede mejorar la motivación, aumentar la retención de talento y hacer que una empresa sea más atractiva para potenciales empleados.

### ***Clima Laboral***

En las empresas, debe haber un área que se encargue del estudio del clima laboral, ya que se refiere al ambiente o la atmósfera que se vive dentro de una organización, que está influenciado por las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas organizacionales, el liderazgo y la cultura de la empresa. Abarca las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno de trabajo y puede afectar directamente su desempeño, satisfacción, bienestar y compromiso.

**Figura 13**

*Clima laboral*



Fuente: *Libro Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias (2007)*

En las organizaciones existen elementos necesarios que pueden mejorar el clima laboral tales como:

- Un liderazgo positivo: una de sus prioridades es centrarse en el bienestar, la motivación y el desarrollo del personal a cargo.
- Comunicación asertiva: Las jefaturas, así como los subalternos deben promover entre sí una comunicación donde los pensamientos, sentimientos y necesidades se manifiesten de una manera clara, respetuosa y honesta para que haya fluidez en cada uno de los procesos laborales y se cumplan los objetivos de la organización.
- Sistema de compensación: Un sistema de compensación justo motiva a los empleados, pues los hace sentir que su esfuerzo y dedicación en cada una de las tareas asignadas son reconocidos y valorados.
- Salario emocional: dentro de este elemento se reconocen los programas de bienestar, capacitaciones, reconocimientos por sus labores, tiempo libre adicional y a pesar de que no tienen un valor monetario, los beneficios que ofrece este tipo de compensación mejora la satisfacción y la motivación de los trabajadores.

Otro aspecto es la comunicación organizacional que desempeña un papel fundamental en el desarrollo y éxito de las empresas, ya que influye en la cultura corporativa, la toma de decisiones y el desempeño del personal, según menciona Ramos et al. (2017), “la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)”. (p.5). Asimismo, Ramos menciona que la comunicación organizacional es una herramienta de

trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los personales y con la sociedad, esto nos permite conocer al recurso humano con el evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Desde que nace, el ser humano comienza a comunicarse. En la infancia, aprende a decir sus primeras palabras y también usa gestos para expresarse, Según la Real Academia Española (2021), la comunicación se define como el "proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor".

Para lograr que la comunicación sea la adecuada en el Banco Central de Costa Rica se deben tener claros los reglamentos que rigen los procesos no solo para las capacitaciones sino para todas las responsabilidades que tienen quienes colaboren en la institución.

Según menciona Ramos, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole.

De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización. ¿Qué sería razonable esperar, aunque sea en términos generales, de los profesionales de la comunicación en las organizaciones? Un camino aceptablemente seguro para llegar a una descripción de la práctica de la comunicación organizacional vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes es el que parte de la identificación de las tareas mínimas obligatorias, comunes a la mayor parte de las organizaciones, que deben llevar a cabo los responsables de la función.

El equipo de investigación tiene como objetivo que a través de la creación del instructivo del proceso de capacitación en el Banco Central de Costa Rica (BCCR), esto con el fin de que mejoren los procesos de comunicación dentro de la organización.

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:
- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente. Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

### ***Participar en la planeación y producción de programas de comunicación***

Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

No siempre es fácil distinguir entre la comunicación a nivel corporativo y aquella que tiene como finalidad influir en el desempeño de un área en particular. Normalmente la diferencia básica entre una y otra es de alcance, de tamaño del grupo de receptores, más que de contenido o de medios. En realidad, la distinción no es relevante desde el punto de vista del fenómeno comunicativo en sí, aunque prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.
- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos.

### ***Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.***

Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.

### ***Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.***

Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales. Lo anterior demanda del comunicador conocimiento en materia de capacitación y desarrollo de personal.

## *El futuro*

En la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional:

- Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.

- La evolución que parte de ser experto en publicaciones impresas para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet. La comunicación organizacional está empezando a superar el estrecho marco de la publicación interna.

El campo de acción de la comunicación organizacional, no obstante, sigue sin definirse lo que, desde cierta perspectiva, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

Comunicación organizacional integral: supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.

Desarrollo organizacional: este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades porque, como se dijo hace poco, el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.

Comportamiento: en esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.

Capacitación y entrenamiento: no sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

Informática y sistemas: la nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

Según Ramos et al. (2017), se refiere a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los "subsistemas" (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (entiéndase como la organización en total) requiere. (pag.20).

**Figura 14**

*Comunicación interna*

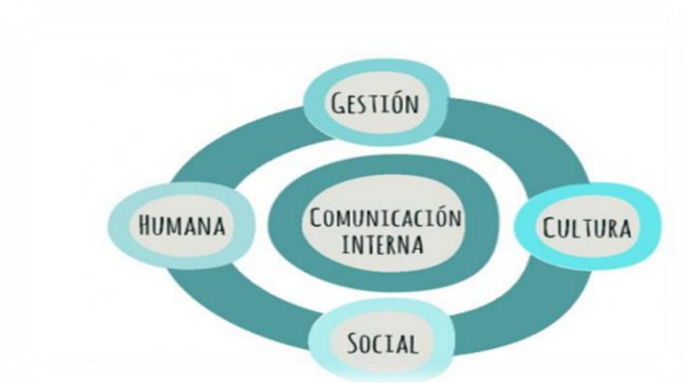


Fuente: Conexión ESAN (2015)

Ramos et al. (2017), menciona la comunicación interna tiene efecto en cuatro grandes elementos que conforman la relación de las organizaciones con sus personas internas, tal como se observa en la siguiente figura.

**Figura 15**

*Elementos de la comunicación interna*



Fuente: Blog social co (2021)

- Gestión: Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y que funciones y tareas realizan las otras personas de la organización.
- Humana: ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes.
- Cultural: traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.
- Social: Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras. (pag.23).

### ***Relación con el AO (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)***

Ramos et al. (2017), menciona que, si los flujos de comunicación internos están bien establecidos, es decir, cuando la comunicación es efectiva dentro de la organización, es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga. ¿Cómo?, pues a través de las herramientas con las que cuenta este tipo de comunicación: manuales escritos, reuniones de trabajo, medios de comunicación internos, grupos de trabajo, de integración, etc. Además, dará la pauta a su evaluación, pues a través de la retroalimentación que de esto den sus empleados, se determinará qué tan lejos ha llegado el proceso de aprendizaje en la empresa.

### ***Redes de comunicación en las organizaciones***

Ramos menciona tanto en la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos “redes de

comunicación”, cuyo origen puede ser formal o informal. En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal, como se observa en la siguiente figura.

**Figura 16**

*Flujo de la comunicación*



Fuente: Cursos virtuales (2025)

Según menciona Pérez (2001), la dirección del flujo informativo puede seguir la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas (comunicación descendente), moverse entre pares de iguales dentro del mismo nivel organizacional (comunicación horizontal), o ascender por la escala jerárquica (comunicación ascendente).

### ***Comunicación descendente***

Pudiéndose definir como aquella comunicación que los directivos y mandos, en general, utilizan para ponerse en contacto con sus subordinados, aunque bien es cierto que necesita ser matizada por las diferentes categorías de mensajes:

- Órdenes provenientes de un puesto jerárquico, de un mando, que van dirigidas a puestos inferiores. Suelen ser instrucciones para realizar una tarea específica.
- Información diseñada para que se comprenda la tarea a realizar y cómo se relaciona con ésta con otras tareas organizacionales. Se basa en una explicación razonada del trabajo.
- Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
- Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.
- Información de carácter ideológico con el fin de inculcar la noción de una misión que debe cumplirse, adoctrinamiento respecto a las metas.

El tamaño del circuito, en este tipo de comunicación, es una variable para tener en cuenta por su importancia. Lo normal es que los circuitos que encontremos abarquen muy poco de la estructura organizacional.

### ***Comunicación horizontal***

Referida a la comunicación entre aquellas personas que ocupan puestos del mismo nivel jerárquico. Es innegable el hecho de que este tipo de comunicación es importante para la coordinación de tareas en la organización, sin embargo, favorece la aparición de un problema que consiste en que, cuando se activa y favorece la búsqueda de información entre iguales o en niveles superiores de la jerarquía, el individuo deja de buscar la información en otros niveles y se olvida de la existencia del resto de la organización.

### ***Comunicación ascendente***

Suele estar referida a lo que la persona dice sobre sí mismo o sobre otras personas. También, en algunos casos, se refiere a lo que el individuo dice acerca de las prácticas y políticas organizacionales o, en última instancia, sobre lo que el individuo cree que es necesario hacer y cómo hacerlo. Pese a todas estas posibilidades, la comunicación

ascendente suele centrarse en lo que el individuo dice acerca de él, de su trabajo y de su problema.

Uno de los principales problemas para la comunicación ascendente estriba en la naturaleza de la estructura jerárquica que, en muchos casos, actúa de barrera para que ésta se produzca. Los circuitos de este tipo de comunicación suelen ser pequeños y terminan en el jefe inmediato quien, en última instancia, transmite la información a la jerarquía superior con la consiguiente transformación del mensaje. (págs.8-9)

### **Beneficios del Diseño de un Manual Informativo y Divulgativo para el Proceso de Capacitación en un Banco**

La implementación de un manual informativo sobre capacitación dentro de una institución bancaria presenta diversas ventajas que impactan positivamente en la eficiencia organizacional, la retención de talento y la calidad del servicio. Entre los principales beneficios destacan:

#### ***Estandarización del Proceso***

Un documento estructurado permite uniformar la gestión de la capacitación y minimizar errores administrativos (Alles, 2023).

#### ***Mayor Accesibilidad a la Información***

La claridad en la comunicación de los procesos mejora el acceso de los empleados a oportunidades de capacitación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2023).

#### ***Optimización de Recursos***

La planificación efectiva de la formación permite asignar recursos de manera más eficiente y evitar redundancias (Salas et al, 2022).

### ***Mejora en el Desempeño Laboral***

Estudios recientes han demostrado que la formación continua tiene un impacto positivo en la productividad y en el compromiso organizacional (Ramírez, 2023).

### ***Alineación con los Objetivos Estratégicos***

Según Noe (2022), la capacitación efectiva debe estar alineada con la estrategia organizacional para maximizar su impacto.

## **Historia del Banco Central de Costa Rica**

Al intensificarse la actividad económica y bancaria del país, surgió la necesidad de crear un Banco Central que actuara con mayor autoridad que el simple Departamento Emisor que hasta ese momento (1945) estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica.

En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hace más urgente la creación del Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país, el 28 de enero de 1950, se promulgó la Ley 1130, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo, actuar como Órgano Rector de la economía del país.

### ***Naturaleza***

Según lo preceptúa su Ley Orgánica, el Banco Central de Costa Rica vigente es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propia, que forma parte del Sistema Bancario Nacional.

Las decisiones acerca de las labores de su ámbito emanan de su Junta Directiva, cuyas atribuciones, competencias y deberes están expresamente señaladas en el Artículo 28 de la Ley N°7558.

Tiene independencia en materia de administración, está sujeto a la ley en materia de gobierno y posee responsabilidad propia en la ejecución de las funciones que le señalan en su Ley Orgánica, la del Sistema Bancario Nacional y demás leyes conexas.

### ***Misión***

Mantener la inflación baja y estable, preservar una posición externa sólida y, en colaboración con otras entidades, procurar la estabilidad y eficiencia del sistema financiero, para contribuir al pleno empleo de los recursos productivos y al bienestar de la sociedad costarricense.

### ***Visión***

Ser un Banco Central independiente, eficiente y moderno, reconocido por la sociedad por la excelencia en el cumplimiento de sus funciones.

### ***Niveles organizacionales***

En la estructura organizacional del Banco Central de Costa Rica se definen cuatro niveles que son los siguientes: Nivel Superior (Dirección Superior), Nivel Divisional, Nivel Departamental y Nivel de Área.

### ***Nivel Superior***

Es el nivel ejecutivo del Organismo, con un alto grado de autoridad que decide sobre las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales establecidos por ley. El Banco Central de Costa Rica está dirigido por un Órgano Superior que es la Junta Directiva.

La Presidencia es la dependencia de mayor rango para efectos de gobierno de la Institución. Por su parte, a la Gerencia le corresponde la dirección superior en lo que respecta al ámbito administrativo.

### ***Nivel Divisional***

Este nivel es responsable de la ejecución de las funciones que procuran alcanzar los objetivos institucionales. La jefatura superior de cada División está a cargo de un director.

El director es uno de los colaboradores inmediatos de la Gerencia y responde ante ésta, por el buen funcionamiento y organización de cada una de las dependencias bajo su cargo.

Los asuntos que necesariamente deben elevarse a conocimiento y decisión de la Gerencia deben tramitarse por su medio, y para el fiel cumplimiento de su labor, canalizará sus decisiones por medio de los directores de Departamento.

### ***Nivel Departamental:***

Es el nivel inmediatamente inferior al de División, que ejecuta funciones de tipo sustantivo, pero también de apoyo administrativo (presupuesto, personal, proveeduría, programación, etc.).

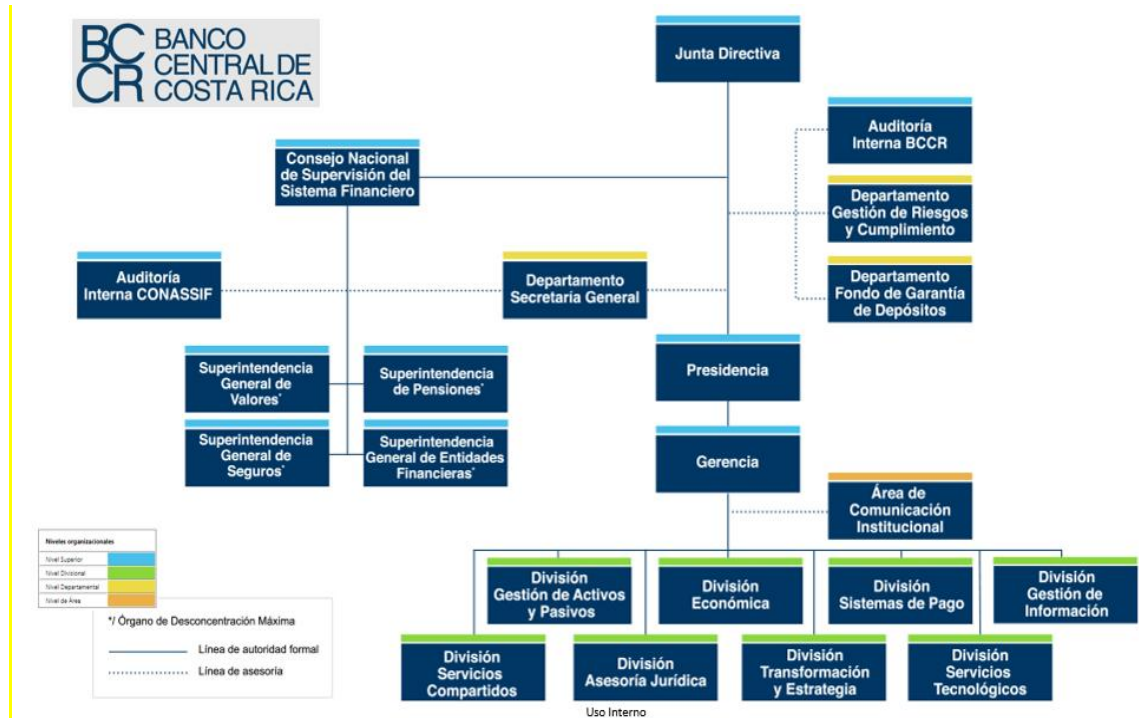
Los Departamentos del Banco operan bajo la autoridad y dirección inmediatas de cada uno de sus directores, los cuales actúan en estrecha vinculación con el respectivo director de División.

### ***Nivel de Área***

Es el nivel inferior al de Departamento y realiza funciones de apoyo técnico. Entre los Ejecutivos o Coordinadores de Área y el director del Departamento del que forman parte, existe la misma relación funcional de autoridad, responsabilidad y coordinación que hay entre este último y el director de División, sólo que en distinto grado.

**Figura 17**

*Organigrama del Banco Central de Costa Rica*



Fuente: Elaboración propia con información brindada por la empresa (2024)

## Manuales de Procedimientos

Según (Benítez et al, 2021), los manuales de procedimientos sirven de sustento en el seguimiento de las tareas cotidianas que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas establecidas con una destacada administración de toda la entidad.

El diccionario de la Real academia menciona en una de las definiciones que un manual debe ser fácil de entender, mientras que en la tesis la estudiante Saravia (2024), menciona que un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historias, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Existen varios tipos de manuales los cuales se mencionan a continuación:

## **Tipos de manuales**

### **Manual Organizacional**

Los manuales organizacionales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las indicaciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor sus tareas. Saravia (2024), como se cita en Estrada, (2014).

### **Manual de Bienvenida**

Un Manual de Bienvenida es una guía breve para nuevos empleados con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la compañía.

### **Manuales de procedimientos**

Un manual de procedimientos es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible. Saravia, 2024, como se cita en Estrada, 2014).

### **Manuales Administrativos**

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma

de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de los integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado. Saravia (2024) como se citó en Molina (2016).

### **Manual de Historia de Organismo**

Describe los inicios de las organizaciones, la constitución, los esfuerzos, los problemas que tuvieron que atravesar, la forma de administrar hasta la actualidad, los factores que se han influido para su crecimiento, los valores institucionales, en resumen, toda su trayectoria Saravia (2024) como se citó en Banchón (2011).

### **Manual de políticas**

Describe los lineamientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de la organización. Sirven como guía en el transcurso de las tareas asignadas para evitar estar consultando constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

El Banco Central de Costa Rica, cuenta con Políticas Específicas de Capacitación, la cual establece los lineamientos generales que rigen el desarrollo de capacidades en los funcionarios del Banco, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales establecidos y los mandatos que por ley deben atenderse.

Dicho Plan y su ejecución coinciden con el ejercicio económico vigente y responde a lo establecido en el Plan Estratégico Institucional. El plan se consolida mediante la capacitación ofrecida por el mercado o contratada específicamente para necesidades puntuales. Se desarrolla en el país o en el extranjero.

## **Políticas Específicas de Capacitación Banco Central de Costa Rica**

La División Transformación y Estrategia elabora un Programa de Capacitación institucional, en el que se establecen los lineamientos generales que rigen el desarrollo de capacidades en los funcionarios del Banco, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales establecidos y los mandatos que por Ley deben atenderse.

Dicho plan y su ejecución coinciden con el ejercicio económico vigente y responde a lo establecido en el plan Estratégico institucional.

El plan se consolida mediante la capacitación ofrecida por el mercado contratada específicamente para necesidades puntuales. Se desarrollará en el país o en el extranjero.

Cuando se elabora el documento se debe asegurar que sea una guía con los grandes temas y desafíos que el Banco Central de Costa Rica asume y que serán la base para desarrollar las capacidades de sus colaboradores.

Previo a la oficialización del programa, la Gerencia debe validarlo con respecto al Plan Estratégico Institucional, para garantizar su alineamiento.

El Área de Gestión del Conocimiento anualmente confecciona el Plan de Capacitación que atiende las necesidades de desarrollo de los colaboradores de las dependencias de la Institución.

Para formular el Plan de Capacitación, se deben considerar los lineamientos establecidos en el Programa de Capacitación Institucional, con el fin de que haya coherencia entre ambos.

El plan debe contener un inventario de necesidades señaladas por las dependencias, la recomendación técnica del Área de Gestión del Conocimiento sobre ellas, así como la estrategia para su atención.

Durante el ejercicio anual de formulación presupuestaria, el plan debe ser aprobado por la Gerencia para poder estimarlos recursos necesarios.

El área de Gestión del Conocimiento formula y ejecuta el presupuesto de capacitación, considerando las siguientes definiciones:

**Entrenamiento:** Capacitación específica a corto plazo que reciben los servidores, para mejorar los conocimientos, actitudes y habilidades, para que desempeñen con idoneidad los puestos que ocupen, en función de objetivos definidos.

**Desarrollo:** Capacitación a mediano o largo plazo, relativa la participación de servidores en actividades que tengan como fin la obtención de un nivel académico. Dentro de éstas se citan: educación secundaria; universitaria, a nivel de grado y posgrado, que sean de interés institucional y transmitan conocimientos generales con aplicación directa en sus labores. El Banco procurará mantener programas de desarrollo específicos para economistas a nivel de doctorado y el Programa de maestrías con énfasis en las áreas económicas y financieras y cualquier tema que, a criterio de la Gerencia, sea considerado de interés. Incluyendo los programas de inglés.

***Capacitación asociada a proyectos y a procesos de Contratación Administrativa***

Capacitación específica sustentada en el desarrollo de un proyecto e incluida como parte de sus costos, así como aquella que se contrata dentro de los procesos de contratación administrativa.

Para la aplicación práctica de esta capacitación se siguen los mismos lineamientos de la capacitación normal, a saber: relevancia del tema, razonabilidad de los costos y número de participantes.

El Área de Gestión del Conocimiento gestiona la capacitación virtual interna

para los siguientes fines:

- Impartir la capacitación necesaria para que el personal de primer ingreso cuente con los conocimientos específicos necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones a su cargo tales como conocimiento del marco normativo aplicable, uso adecuado de herramientas de trabajo y procesos en que participa, así como desarrollo de conocimientos de interés.
- Refrescar conocimientos del personal en cuanto al marco normativo aplicable y uso de herramientas de trabajo.
- Brindar capacitaciones en temas de interés institucional.

El área generadora de un curso virtual, con apoyo del Área de Gestión del Conocimiento, clasificará los cursos de *e-learning* de acuerdo con su naturaleza, con el fin de identificar adecuadamente los requerimientos, según las siguientes características:

- Auto aprendizaje Aplica a cursos que se orientan a entrenamientos tales como la comunicación de políticas, leyes y reglamentos, así como el uso de herramientas, entre otros.
- Con tutoría aplica a cursos que buscan el desarrollo de destrezas y habilidades, por lo que requieren de la construcción del conocimiento con participación de los funcionarios; esto con el fin de realizar una programación eficiente de los recursos.

En el caso de los cursos a impartir bajo la modalidad de tutoría, el área a cargo del tema deberá designar un tutor titular y uno suplente para el curso, con el fin de poder impartirlos cursos de forma efectiva.

El tutor tiene la responsabilidad de acompañar a los funcionarios durante el curso a fin de facilitar su aprendizaje, estimular su participación y orientar la construcción del

conocimiento.

El Área de Gestión del Conocimiento coordinará un Equipo Editorial multidisciplinario, conformado por: un representante de la citada Área, un representante de la División Transformación y Estrategia y un experto del tema a desarrollar, a fin de evaluar las propuestas de cursos virtuales para asegurar su pertinencia, así como valorar los cursos ya desarrollados a fin de garantizar un nivel de calidad adecuado y la efectividad esperada al impartirlos al personal.

Toda propuesta de curso o programa que se pretenda impartir mediante *e-learning* debe contar con el visto bueno del Equipo Editorial previo a su desarrollo.

El área interesada deberá enviar una solicitud al Equipo Editorial especificando como mínimo la siguiente información: Necesidad de capacitación a cubrir, objetivos de aprendizaje, contenidos, duración estimada al impartirlo, dedicación esperada de los funcionarios, mecanismos de verificación del conocimiento transmitido, modalidad y población meta.

Una vez finalizado el curso el Área de Gestión del Conocimiento evaluará el rendimiento obtenido por los funcionarios, así como el desempeño del tutor, en caso de que aplique. Si los resultados no son satisfactorios tomará las medidas necesarias para mejorar el curso o el desempeño del tutor; con el fin de generar la mejora continua del proceso.

- El Área Gestión de Conocimiento debe generar un certificado digital de aprovechamiento o participación, de conformidad con el curso realizado.
- El Área Gestión del Conocimiento realizará la actualización de los expedientes de los funcionarios, de conformidad con los cursos que se hayan aprobado.
- El Área de Gestión del Conocimiento tiene bajo su cargo la administración del “campus virtual” de la institución, para garantizar el desarrollo estructurado de este.

Todo curso o programa desarrollado a ser impartido mediante *e-learning*, debe ser

aprobado por el Área de Gestión del Conocimiento, previa recomendación del Equipo Editorial, a su incorporación al campus virtual, con el fin de tener un desarrollo ordenado de las capacitaciones.

- La generación de clases virtuales y la matrícula de funcionarios, así como la apertura y cierre de cursos, será configurada por el Área de Gestión del Conocimiento en coordinación con el área responsable del tema, para garantizar la adecuada administración del campus.
- El Área de Gestión del Conocimiento velará porque la matrícula a cursos virtuales sea adecuada de manera que no se sobrecargue a los funcionarios y se ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales a cargo de las áreas. Para ello, el Área de Gestión del Conocimiento, solicitará a las jefaturas respectivas de los participantes, la valoración y aprobación, para que el funcionario a su cargo, participe en el curso virtual. Cuando se realiza la planificación de los cursos virtuales con tutor, se debe determinar la cantidad máxima de participantes en el curso, para que el manejo de los grupos sea eficiente.
- El Área de Gestión del Conocimiento coordinará con las áreas los permisos para garantizar la adecuada participación de los participantes en los cursos de acuerdo con la dedicación exigida en cada caso.

A pesar de que existe un procedimiento de capacitación, la falta de información puede ocasionar que se pierdan oportunidades valiosas en las que un funcionario pueda adquirir el conocimiento necesario para llevar a cabo de la mejor manera las tareas asignadas.

La tecnología avanza, hay nuevas leyes, se van creando nuevos procedimientos para ejecutar una función y debido a esto es necesaria esta actualización.

Por otra parte, muchos funcionarios desconocen que solamente su jefatura tiene la potestad de enviarlos a una capacitación, sin embargo, la realidad es que si ellos detectan una necesidad ya sea tecnológica o una habilidad blanda, pueden externarlo y solicitar la capacitación.

Es por esta razón que al elaborar un manual informativo que tenga visibilidad para que todos los funcionarios, inclusive los que recién ingresen a laborar es de suma importancia porque se cumple con el propósito de la capacitación y se puedan cerrar brechas que afectan el desempeño laboral.

Este manual se realizará y se estudiará con el fin de valorar si la información que se da a los colaboradores y a sus jefaturas correspondientes es clara y pueda ser de mucha utilidad. Actualmente el Banco Central de Costa Rica, utiliza el siguiente procedimiento.

Los funcionarios tienen la oportunidad de que su jefatura le motive y solicite capacitación para mejorar cualquier habilidad, tanto técnica como blanda. Asimismo, cada funcionario también puede expresar su necesidad de capacitación, obteniendo oportunidades de crecimiento.

Cuando se expresan las necesidades de capacitación, tanto del jefe al subalterno o viceversa, el jefe es el responsable de incluir en la herramienta para la recopilación de la información de las necesidades de capacitación la formación que se necesita, con el propósito de que se gestione el trámite correspondiente al presupuesto para el año siguiente.

Las diferentes dependencias evalúan las necesidades de sus colaboradores, las consolidan en la herramienta, priorizadas y las aprueban.

El Área Gestión del Conocimiento, recibe las necesidades detectadas por todas las dependencias del Banco, consolidando toda la información en un solo archivo, las revisa y realiza una propuesta de Plan Anual de Capacitación, aplicando un procedimiento de

priorización institucional de las necesidades detectadas, el mismo consiste en un ordenamiento de éstas, considerando la ponderación que la Gerencia define cada año, la cual está compuesta de 3 factores:

1. Priorización de las dependencias en cuanto a la necesidad y urgencia de formación desde la perspectiva de la Gerencia.
2. Riesgo que se cubre o minimiza con la formación.
3. Prioridad que le asignó el director de la Dependencia a cada oportunidad (necesidad) detectada.

Una vez que se aplica el procedimiento anteriormente mencionado, se remite el documento Plan Anual de Capacitación, a la Gerencia para que revise la propuesta.

La Gerencia puede hacer sus observaciones y aprueba el Plan, cuando el Área Gestión del Conocimiento recibe el plan aprobado, procede a extraer la información para cada Dependencia y lo comunica por correo electrónico, para que en enero del siguiente año se inicie con la ejecución del plan de capacitación.

### **Ejecución del Plan Anual de Capacitación, cursos en el País y el Exterior**

La ejecución del Plan de Capacitación inicia con investigación de mercado. El objetivo es determinar la oferta académica con que se cuenta para satisfacer las necesidades de formación detectadas durante el año, tanto en el país como en el exterior. La información recopilada se les envía a las diferentes dependencias para su análisis final.

#### ***Solicitud de atención de capacitación.***

Las diferentes Dependencias envían solicitudes para contratación de cursos para sus colaboradores por medio del formulario de solicitud de cursos, los cuales pueden ser

exclusivos para el Banco Central de Costa Rica o cursos abiertos al público en general, donde el Banco es otro participante.

#### ***Análisis de las solicitudes recibidas.***

Luego de recibir las solicitudes de capacitación, se procede a analizarlas, considerando aspectos como: el tema tratado, si está en el Plan de Capacitación, si el candidato ha recibido capacitación similar anteriormente, costos y otros aspectos de índole legal en contratación pública.

#### ***Coordinar actividad de capacitación***

En este proceso, se abre el expediente y se realiza la inscripción correspondiente, si es una actividad abierta al público. Además de solicitar otra información como programas proformas, etc. Por otra parte, se inician con los trámites internos de contratación pública si es una actividad exclusiva para el BCCR, implica la confección de un cartel de requerimientos. En este momento se confirma la participación de los funcionarios correspondientes mediante la calendarización del evento por medio del Outlook.

Si se trata de una actividad en el Exterior, se debe confeccionar un documento que se denomina “Resolución de Gerencia” en el cual se establecen todos los rubros que se deben financiar, la justificación y demás detalles para que la Gerencia brinde autorización oficial.

#### ***Formalización de la capacitación:***

Se elabora el contrato de estudios y documento de garantía que el funcionario debe firmar para participar en un evento, se registra la licencia de estudio en el sistema de recursos humanos y se genera el registro de control y documentación de cada expediente.

- El funcionario asiste a la capacitación.
- Se actualizan los registros.

El Participante remite copia (e-mail) del certificado de participación y evaluación de la actividad, con lo cual se actualiza su expediente académico y el expediente de la actividad de capacitación. En caso de que se haya dado algún problema durante la capacitación, el participante debe notificarlo, para realizar las gestiones pertinentes, en búsqueda de una solución.

***Realizar o autorizar pago.***

Implica recibir y revisar la factura. Realizar la aceptación del servicio en SICOP y en SAP, para luego enviar firmada la factura a la Proveeduría para su pago.

**Ejecución de Programa de Becas, País y Exterior.**

Se realiza la solicitud formal de la beca. El director de la División solicitante envía un documento formal mediante el cual presenta al funcionario destinatario de la beca, el programa elegido y la justificación correspondiente.

***Informe de Beca.***

En este paso se realiza una revisión exhaustiva de asuntos como: perfil laboral y académico del candidato, programa de estudios elegido, justificación de la solicitud de beca y de la inversión necesaria. Se solicita la aplicación de un estudio psicosocial al candidato.

Con toda la información anterior, si se trata de una beca en el exterior, se emite una recomendación técnica mediante un documento que se denomina “Informe de Beca”, el cual se remite a una Comisión de Postgrados, que toma la decisión final sobre el otorgamiento del beneficio.

### ***Formalización de beca.***

Consiste en solicitar al becado los requisitos para la emisión del contrato y el documento de garantía (fiadores), cuando el funcionario haya aprobado las pruebas psicométricas. Y si es en el exterior, luego del visto bueno de la comisión de postgrados.

### ***Gestión de pagos.***

Para becas en el país, se dispone de 2 modalidades de pago:

#### ***Por anticipo***

Los pagos se realizan al inicio de cada periodo de estudio y directamente al Centro Académico elegido por el becado, el cual debe presentar una factura proforma y el comprobante de matrícula.

#### ***Por reintegro***

Los pagos se realizan al finalizar cada periodo de estudio, directamente al becado, quien debe presentar la factura cancelada y los comprobantes de materias aprobadas.

Para becas en el exterior, se realiza el pago de matrícula directamente al Centro Académico y los demás gastos asociados (subsidios) se le transfieren de forma trimestral al becado a una cuenta bancaria personal.

### ***Cobro de estudios***

El cobro de estudio se da cuando un becado incumple con el contrato de estudios. Este incumplimiento puede darse por:

- Reprobar una materia
- Abandono de estudios
- Renuncia a la institución antes de cumplir con sus obligaciones contractuales (tiempo de permanencia luego de graduado).

En todos los casos, se gestiona el cobro de inmediato al becado, quien debe reintegrar la totalidad de los fondos que el BCCR ha girado para su beca.

### ***Liquidación de Anticipos***

Cuando el pago de la beca (en el país) se realiza por “Anticipo”, al finalizar cada periodo, el becado debe presentar los documentos que demuestren la aprobación o no de las materias que se pagaron. Con esta información (incluyendo devoluciones por materias perdidas), se solicita al Departamento de Contabilidad que se registre el gasto efectivo realizado, ya que al hacer el “Anticipo” lo que se registra es una cuenta por liquidar.

### **Importancia de un manual informativo para capacitaciones**

La importancia de crear un manual informativo radica en que se convierte en un recurso valioso para el Banco Central de Costa Rica, ya que proporciona una serie de ventajas significativas para el personal. En primer lugar, si éste se encuentra bien estructurado facilita la capacitación de los empleados, asegurando que todos tengan acceso a la misma información y comprendan el procedimiento para solicitar capacitaciones y las políticas específicas. El resultado de esto no solo conlleva a la uniformidad en la ejecución de tareas, sino que también reduce la posibilidad de errores.

Además, un manual informativo puede servir como una guía de referencia rápida, lo que permite al empleado resolver dudas de manera más eficiente por lo que es especialmente útil en un entorno dinámico como lo es esta institución, donde las normas y procedimientos pueden cambiar con frecuencia.

Otro aspecto para tomar en consideración es que, al crearse un manual con el procedimiento de solicitud de capacitaciones, alinea a los miembros del equipo de trabajo

del Área Gestión del Conocimiento, para que la información que se les brinda a los funcionarios sea uniforme y confiable.

Algunas ventajas que ofrece la elaboración de un manual informativo para solicitudes de capacitación son los siguientes:

***Mayor productividad***

Los manuales de capacitación ayudan a los empleados a crecer y a ser más productivos.

***Alta retención de empleados***

Cuando los empleados se enfrentan a problemas en el trabajo, a veces les da vergüenza pedir ayuda y se sienten frustrados. Al tener toda la información que necesitan, los empleados podrán resolver ellos mismos cualquier problema.

***Menor carga de trabajo.***

Si los empleados tienen todo lo que necesitan, los managers y directores de recursos humanos ya no tendrán que responder a las mismas preguntas una y otra vez.

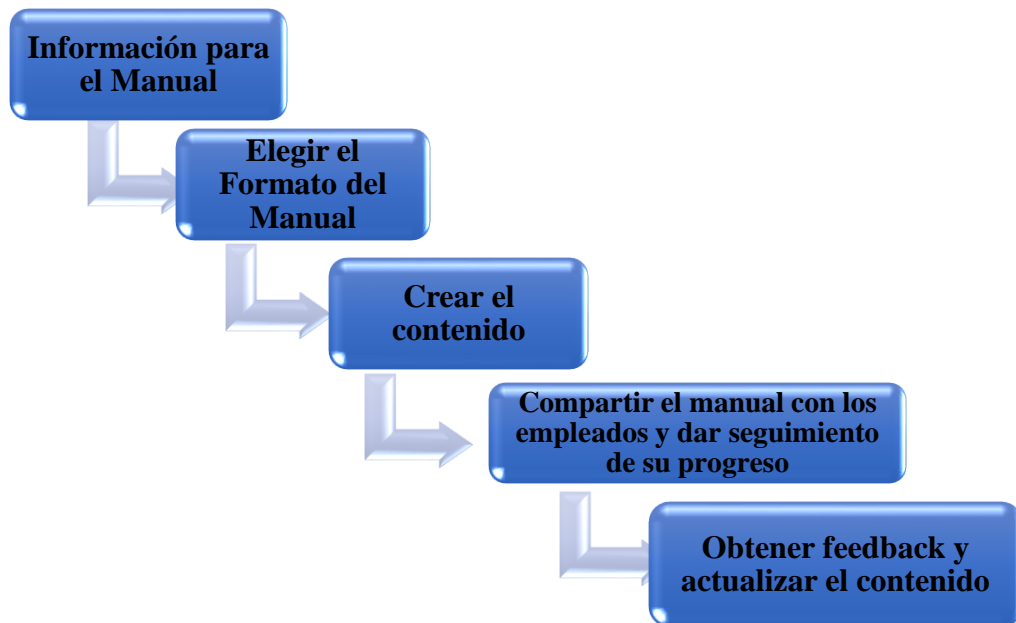
***Menos errores caros***

Los errores pueden costarle una fortuna a una empresa. Puedes minimizar este riesgo al incluir todos los procedimientos en un manual de capacitación.

Para la realización de un manual se deben seguir los siguientes pasos:

## Figura 18

### *Pasos para diseño del manual*



Fuente: Propia (2024)

Estos son algunos ejemplos para la realización de un manual.

- Guías o folletos impresos
- Manuales en PDF o Word
- Artículos
- Cursos online
- Tutoriales en video
- Módulos interactivos breves

Una vez que los empleados hayan estudiado el manual o instructivo del proceso para pedir la capacitación, es hora de obtener feedback. Esto permitirá descubrir que tan útil es el manual y cómo se puede mejorar.

Un manual de procedimientos es un documento que contiene las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse ciertos procesos en una empresa. Estos escritos permiten a las

organizaciones administrar y guiar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, así como mantener estándares de calidad y eficiencia.

Este documento es esencial porque compila las políticas y los procedimientos que reflejan la visión, los valores y la cultura de una compañía, así como las necesidades y obligaciones de los empleados, dado que proporciona información relacionada con los procedimientos internos de la empresa.

### **Figura 19**

*Que es un manual de procedimientos*



Fuente: Rodríguez, (2024)

### **Características de los manuales de procedimientos.**

Un manual de procedimientos no es un simple instructivo que da indicaciones sobre cómo completar un proyecto. Tampoco cumple la función de un inventario que solo informa qué recursos posee alguien para llevar a cabo una actividad. Por el contrario, este documento ofrece más información sobre el procedimiento a realizar.

Algunas de sus características particulares es que tiene como fin estandarizar acciones, por lo que debe ser un documento de consulta disponible para todos los involucrados en un proceso, asimismo, debe incluir un análisis comprensivo del procedimiento, que ofrezca soluciones a diversas situaciones y provea a quien lo consulta de información integral sobre la actividad a realizar.

## **Estructura de un manual de procedimientos**

Existen diferentes elementos que componen un manual de procedimientos y varían de una empresa a otra. No obstante, todos los documentos de este tipo deben contener estos elementos básicos:

No puede ser solamente descriptivo, sino prescriptivo, por lo que debe exponer lineamientos y no solo sugerencias de acción. Por otra parte, debe establecer los límites de acción de los colaboradores y las responsabilidades en el seguimiento de sus protocolos.

Estos manuales, son documentos escritos para quienes desempeñan sus funciones en la empresa, por tanto, deben estar adaptados para sus conocimientos técnicos, lenguaje y niveles de comprensión analítica.

Los elementos principales que conforman un manual de procedimientos son los siguientes:

**Título:** Es lo primero que aparece en el documento. Elige el título que mejor se ajuste a los procesos que se van a redactar. Por ejemplo, puede ser un manual de procedimientos comerciales o de recursos humanos.

**Objetivo del documento:** Este apartado representa el motivo por el cual se está redactando este documento, por lo que debe proporcionar una visión integral de los procesos que lo componen.

**Marco normativo:** En este espacio, es importante mencionar cuáles son las normas de la organización, establecidas con base en sus valores, la misión y visión.

**Revisiones y responsables:** El manual de procedimientos es un escrito que se actualiza constantemente, por lo tanto, es importante mencionar cuándo fue redactado y

cuáles han sido las últimas revisiones. Asimismo, debes indicar quiénes son las personas responsables de actualizar este documento.

**Descripción de procesos:** Esta es la sección más importante del manual, ya que contiene la descripción de lo que se hace y cómo es que hay que hacerlo, así como dónde y con qué frecuencia. Además, incluye los puestos de los responsables de cada operación que están involucrados en el proceso.

**Diagrama de flujo:** Este documento también debe contener un diagrama de flujo que ilustre el procedimiento en general y los responsables que intervienen en cada operación. Se trata de una representación gráfica sencilla, que facilita la comprensión del proceso.

**Glosario de términos:** Muchas veces hay términos que no son comprensibles para todas las personas que van a consultar el manual de procedimientos. Por eso, es recomendable agregar una sección, al final, con un glosario de términos que amplíe el conocimiento sobre los conceptos implicados en los procesos —sobre todos los más complejos—, además de abreviaturas, acrónimos, etc. Rodríguez, N. (2024).

Uno de los principales objetivos de este proyecto, es que el manual informativo y divulgativo que se realizará en el Banco Central de Costa Rica sea un documento accesible y fácil de comprender por parte de cada colaborador. De esta manera, se tomarán las decisiones correctas o informadas.

Para ello, se investigó de qué manera el BCR informa a sus colaboradores, el procedimiento que llevan a cabo para la capacitación. Esta entidad cuenta con un documento informativo denominado “Procedimiento para la Capacitación en el Conglomerado Financiero BCR” en el cual se desarrolla la siguiente estructura:

- Propósito

- Alcance
- Definiciones
- Formularios de referencia
- Plan de Formación
- Gestión de solicitudes de eventos de formación internos
- Gestión de solicitudes de eventos de formación externos
- Administración de aulas de capacitación
- Contratación de servicios para la alimentación y logística
- Gestión de solicitudes de eventos de formación o pasantías en el exterior
- Compra de tiquetes aéreos
- Trámite de cálculo de viáticos
- Trámite de solicitud de póliza de viajes
- Liquidación de gastos
- Construcción de programas de formación

En cada uno de los puntos anteriormente indicados, se especifican quienes son los responsables de llevar a cabo cada una de las actividades en los procesos de contratación, capacitación y la normativa que se requiere. Al informar a los funcionarios responsables, existe claridad con respecto a quien dirigirse en cada proceso recibiendo la información y seguimiento adecuado.

Cuando las personas que conforman el equipo encargado de los procesos de capacitación en una organización y se conocen sus funciones, se tiene como resultado una mayor eficiencia y eficacia, evitando retrocesos, se mantiene el orden y es más probable que se logren los resultados esperados.

Por otra parte, la normativa, regulaciones y leyes aplicables en un proceso de capacitación, asegura que las actividades se realicen dentro del marco legal garantizando que la organización cumpla con estos requerimientos legales y los empleados estén al tanto de sus obligaciones y derechos, además de reducir riesgos estableciendo un entorno de trabajo más responsable y organizado.

Además, se consultó el reglamento que se utiliza para el desarrollo del conocimiento y de las competencias del personal del Conglomerado Financiero del Banco Popular, el cuál fue aprobado en el 2018 por la Junta Directiva Nacional, el cual se rige conforme a la ley 7600 y la 7935, avaladas por el CAYC: (Centro de Aprendizaje y Crecimiento del Banco Popular) y las respectivas jefaturas, las solicitudes de capacitación deben estar planificadas para ello cada entidad del Conglomerado deberá entregar a más tardar en la tercera semana de junio del año anterior a su aplicación su PACI: (Documento del Plan de Aprendizaje y Crecimiento Institucional de una Entidad del Conglomerado Financiero Banco Popular, para el desarrollo de las competencias y conocimiento.) el cual debe responder a un proceso de DNC: (Proceso de detección de necesidades de capacitación que se realiza en cada entidad y se materializa en un documento formal) y los temas de interés institucional, las cuales serán validadas por la Gerencia General de cada Entidad.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se busca desarrollar un método efectivo de divulgación. Para ello, se recopila información del libro digital “ebooks” con el propósito de comprender cómo comunicar de manera profesional en el Banco Central de Costa Rica.

En la era digital, la comunicación audiovisual se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas. La capacidad de transmitir mensajes de manera efectiva a

través de imágenes y sonidos no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también mejora la conexión con los empleados y clientes externos.

La comunicación audiovisual permite a las empresas transmitir información de manera más dinámica y atractiva que los medios tradicionales escritos. Desde vídeos corporativos hasta presentaciones interactivas, las posibilidades son prácticamente infinitas.

La adopción de estrategias audiovisuales adecuadas puede marcar la diferencia entre una empresa que simplemente comunica y una que verdaderamente conecta con su audiencia. En un mundo saturado de información, captar y mantener la atención del público es más desafiante que nunca. Sin embargo, los contenidos audiovisuales tienen el poder de conectar emocionalmente, consiguiendo así que la comunicación sea más efectiva.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se explicarán los pasos que se seguirán para el desarrollo de la investigación y delimita los procedimientos a seguir para cumplir con los fines de esta. Además, se presentarán los instrumentos de investigación, se definirá el tipo de investigación y variables que sirven de guía para cumplir los objetivos establecidos.

Según Hernández (2018) la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva.

#### ***Enfoque de la investigación***

Se refiere al método en el cual se basará la investigación para recopilar, analizar e interpretar los datos. Es de suma importancia porque influye en todos los aspectos del estudio, desde el diseño hasta la interpretación de los resultados. Los tres enfoques más comunes en la investigación son: cuantitativo, cualitativo y mixto.

La investigación cuantitativa, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Este método según lo menciona Bernal (2016), tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar método tradicional o positivista (p. 72)

El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo con una metodología inductivo-deductiva, que permite la combinación de observaciones empíricas con un análisis teórico para la comprensión del fenómeno estudiado. Este tipo de investigación es apropiado cuando se busca explorar la percepción de los participantes y estructurar hallazgos que puedan ser aplicados a un contexto organizacional específico.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. Además, en la investigación cualitativa en ocasiones es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van de la inmersión inicial en el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos, y puede suceder que modifiquemos ciertos aspectos conforme se desarrolla la indagación.

Por ejemplo, redefinir el diseño o abordaje principal o implementar cambios en la muestra inicial (adicionar más casos o incluir otra clase de ellos). Hernández (2018) (pag.44)

Según menciona Hernández (2018), el método de investigación Mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

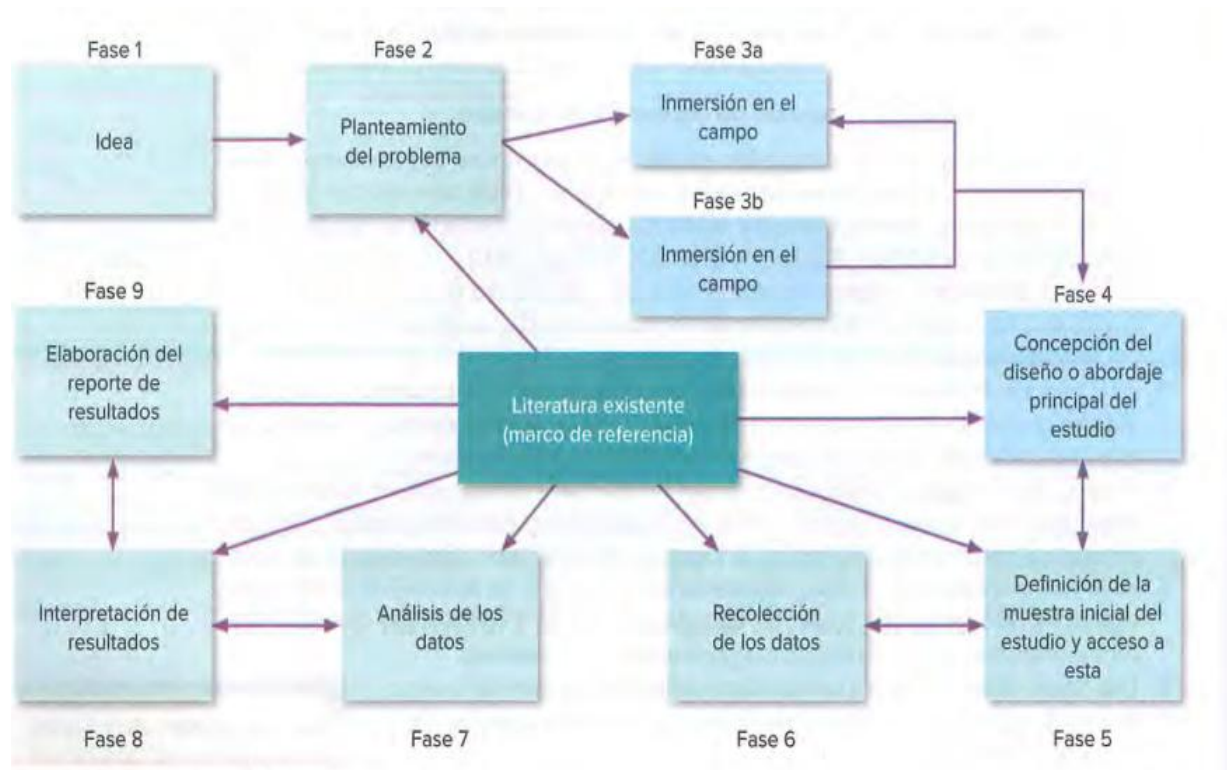
Claramente se puede aplicar para el desarrollo de esta investigación el método cualitativo documental, quien se sirve de las percepciones de los colaboradores del BCCR que se entrevistarán con el fin de contestar nuestra pregunta de investigación y con base en el marco teórico las observaciones históricas de los autores que describen características de cómo se debe realizar un manual de procedimientos.

La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien "circular" en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio.

El proceso pretendemos representarlo en la siguiente figura, pero es únicamente un intento, pues suele ser bastante flexible.

**Figura 20**

*Proceso cualitativo*



Fuente: Hernández (2018)

En la ruta cualitativa, aunque obviamente se efectúa una revisión inicial de la literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (la vinculación entre la teoría y las etapas del proceso se representa mediante flechas).

### ***Método de la investigación***

El método o diseño, según Hernández et al. (2014), “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128).

Como lo menciona Bernal (2016), En la actualidad, sin embargo, dada la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos, estos métodos se han complementado y es frecuente reconocer, entre otros, métodos como los siguientes:

### ***Método deductivo***

Este método de razonamiento consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, se inicia con el análisis de los postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### ***Método inductivo***

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

### ***Método inductivo-deductivo***

Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es inductivo en un sentido (parte de lo particular a lo general) y deductivo en sentido contrario (va de lo general a lo particular).

### ***Método hipotético-deductivo***

Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciéndose ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías.

### ***Método analítico***

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (p. 71-72)

### ***Fuentes de información***

En esta investigación se realizaron entrevistas a los encargados del Área Gestión del Talento Humano, para conocer cuál es el procedimiento que se utiliza actualmente, con el fin de mejorarlo si es necesario con el propósito de desarrollar un instructivo que se comunicará a los funcionarios del Banco Central de Costa Rica.

También se realizará una encuesta a los funcionarios del Banco Central, en una muestra seleccionada de 25 personas, además se entrevistaron a tres jefaturas para conocer sus opiniones acerca de cómo llevan el proceso.

El diseño muestral fue el no probabilístico de tipo intencional, con el fin de poder acercarse a los funcionarios que estuvieran dispuestos a compartir su experiencia sobre el tema en estudio.

El diseño de la investigación se centró en un estudio de caso aplicado al Banco Central de Costa Rica, permitiendo un análisis detallado de la problemática específica en la gestión de la capacitación dentro de la organización. La metodología combinó el análisis descriptivo y exploratorio para identificar las principales deficiencias y áreas de mejora en la comunicación y estructuración del proceso de formación (Yin, 2018).

### ***Técnicas de Recolección de Datos***

Para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, se emplearon diversas técnicas de investigación:

- **Fase de Exploración y Revisión Documental:** Según Merriam & Tisdell (2016), la revisión documental es una herramienta clave en la investigación cualitativa, permitiendo analizar documentos internos y externos relevantes para el fenómeno de estudio.

- **Encuestas estructuradas:** Se aplicaron a una muestra representativa de funcionarios del BCCR. Este método, según Creswell & Creswell (2022), permite obtener datos cuantificables y comparables dentro de una investigación cualitativa y mixta.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Permiten profundizar en la percepción de los participantes sobre la problemática estudiada. Kvale & Brinkmann (2021) sugieren que este tipo de entrevistas es fundamental para explorar experiencias y opiniones en detalle.
- **Observación directa:** Es una herramienta clave en la investigación cualitativa, ya que permite la inmersión en el contexto estudiado. Según Angrosino (2016), esta técnica facilita la comprensión de prácticas organizacionales en su entorno natural.

### ***Fuentes Primarias***

Como fuente primaria de esta investigación, se incluyeron entrevistas y encuestas, documentos originales del procedimiento, relatos de funcionarios quienes han participado en procesos de capacitación. Estas fuentes nos ayudaron a comprender contextos y realidades dentro del proceso actual.

### ***Fuentes Secundarias***

Como fuentes secundarias de esta investigación, se recurrió a trabajos de tesis, libros, el procedimiento activo en el Banco Central de Costa Rica con el fin de contribuir al desarrollo del aporte teórico y tener una amplia visión del tema.

### ***Variables o Unidades de Análisis***

Las variables identificadas en este caso son la falta de un instructivo o manual del proceso para recibir capacitación, debido a la poca información que llega a los funcionarios con respecto al proceso de capacitación, formación y desarrollo. Al estar éstas sujetamente relacionadas, se establece que son variables dependientes, las cuales se visualizan de la siguiente manera.

**Tabla 2***Variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de variable</b>
Falta de un instructivo o manual del procedimiento para recibir capacitación	Que sirve para instruir o comunicar conocimientos	Estructura y claridad	Desempeño laboral	Independiente
Funcionarios del Banco Central de Costa Rica	Persona que desempeña como titular un empleo en la Administración pública.	Productividad y logro de objetivos	Respuestas de los colaboradores sobre el conocimiento del instructivo	Dependiente

Fuente: propia (2025)

Ambas variables brindarán resultados necesarios para esclarecer si realmente los colaboradores desconocen el proceso.

***Instrumentos***

Para lograr obtener la información necesaria para el desarrollo de este tema, se utilizan herramientas prácticas y sencillas de aplicar, con el fin de que la información sea

clara, concisa y certera con lo que se desea alcanzar. Es por eso por lo que se utiliza como primera herramienta, la observación no participante la cual permite analizar datos de acuerdo con la información aportada por los colaboradores investigados contra la referencia bibliográfica.

Por otro lado, una herramienta eficiente para obtener información es el cuestionario el cual se efectuó a los colaboradores. Dicho cuestionario cuenta con 9 preguntas de tipo abiertas y cerradas o dicotómicas con sólo dos opciones Si o No. Esto permite obtener datos claros y evitar ambigüedad o dar alguna opción diferente de interpretar. Al utilizar este tipo de herramienta, disminuye el sesgo de información y las respuestas son más fáciles de codificar, procesar y analizar.

Con los diferentes resultados de cada una de estas preguntas, podemos identificar con claridad realmente lo que piensan los colaboradores en investigación.

### ***Proceso para la Recolección y Análisis de Datos***

López (2011), menciona que la entrevista es un proceso de comunicación que, por lo general, se lleva a cabo entre dos personas. En este proceso, el entrevistador obtiene información del entrevistado de manera directa. La entrevista no se considera una conversación cotidiana, sino una conversación formal con una intencionalidad específica, que implica objetivos enmarcados dentro de una investigación.

### ***Análisis y Tratamiento de los Datos***

Se realizó un análisis cualitativo de los hallazgos utilizando codificación abierta y axial, lo que facilitó la identificación de patrones en las respuestas de los participantes. Los datos se organizaron en tres categorías: 1. Conocimiento sobre la capacitación, que es clave para mejorar el acceso y la participación de los empleados en programas de desarrollo; 2. Barreras para participar, donde se mencionan la falta de información y la carga laboral como

factores que desmotivan a los empleados; y 3. Expectativas y sugerencias, que ayudan a ajustar los programas de capacitación a las necesidades organizacionales.

Para ello, el equipo de investigación se reunió con el encargado del Área de Gestión del Conocimiento, quien proporcionó los datos sobre el procedimiento que se sigue en el BCCR en los procesos de capacitación.

El Área de Gestión del Conocimiento del Departamento de Gestión del Talento Humano presenta el siguiente instructivo con el propósito de orientar a los funcionarios en el proceso de capacitación dentro del BCCR, asegurando que cuenten con el conocimiento necesario para su correcta aplicación.

El instructivo tiene como finalidad:

- **Proporcionar información clara y comprensible:** Asegurar que su contenido sea de fácil comprensión y aplicación para los destinatarios.
- **Optimizar el desempeño laboral:** Brindar las bases necesarias para que los colaboradores realicen sus tareas con mayor eficiencia y efectividad.
- **Fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos:** Facilitar la identificación de capacitaciones pertinentes, permitiendo que los funcionarios del Banco Central de Costa Rica fortalezcan sus competencias y, en consecuencia, mejoren su productividad y desempeño en áreas específicas.

La División de Transformación y Estrategia elabora el Programa de Capacitación Institucional, en el cual se establecen los lineamientos generales que regulan el desarrollo de capacidades en los funcionarios del Banco. Su propósito es contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y de los mandatos legales correspondientes.

Este programa, junto con su ejecución, se alinea con el ejercicio económico vigente y responde a lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional. Su implementación se lleva a cabo a través de capacitaciones ofrecidas por el mercado o contratadas específicamente

para atender necesidades particulares, las cuales pueden desarrollarse tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, los funcionarios tienen la oportunidad de participar en la identificación de sus necesidades de capacitación para su desarrollo profesional. Este proceso debe realizarse dentro del período establecido para tal fin y en coordinación con su jefatura inmediata.

### **Conceptos básicos en el marco de la capacitación institucional.**

#### ***Entrenamiento***

Hace referencia a una capacitación específica a corto plazo dirigida a los servidores, con el propósito de mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades. Su objetivo es garantizar que desempeñen con idoneidad los puestos que ocupan, en función de objetivos previamente definidos.

#### ***Desarrollo***

Consiste en una capacitación a mediano o largo plazo, orientada a la participación de los servidores en actividades académicas que les permitan alcanzar un nivel educativo superior. Dentro de estas actividades se incluyen la educación secundaria y universitaria, tanto a nivel de grado como de posgrado, siempre que sean de interés institucional y transmitan conocimientos generales aplicables a sus funciones. El Banco procura mantener programas de desarrollo específicos para economistas a nivel de doctorado, así como un programa de maestrías con énfasis en las áreas económica y financiera, además de cualquier otro tema que, a criterio de la Gerencia, se considere de interés institucional. Asimismo, se incluyen los programas de formación en el idioma inglés.

### ***Capacitación asociada a proyectos y a procesos de contratación administrativa***

Se refiere a la capacitación específica vinculada al desarrollo de un proyecto e incluida como parte de sus costos, así como aquella que se contrata dentro de los procesos de contratación administrativa.

Para la aplicación práctica de este tipo de capacitación, se siguen los mismos lineamientos que rigen la capacitación general, entre ellos la relevancia del tema, la razonabilidad de los costos y la cantidad de participantes.

Como se menciona en el marco teórico, la capacitación implica un ciclo estructurado compuesto por diversas etapas, las cuales son consideradas por el Departamento del Área de Gestión del Talento en su procedimiento.

#### **Pasos para la detección de necesidades de Capacitación:**

##### ***Apertura formal del proceso***

Se inicia el proceso de detección de necesidades mediante una herramienta específica. Se verifica que la herramienta esté habilitada dentro de un período determinado, en el cual los directores de departamento realizan una primera revisión. Posteriormente, los directores de división evalúan la información y se establecen los roles de las personas encargadas de este proceso.

##### ***Identificación de necesidades:***

- El proceso se desarrolla siguiendo una serie de pasos estructurados, los cuales garantizan su adecuada ejecución y cumplimiento.
- Cada dependencia coordina la identificación de sus necesidades de capacitación.
- El ejecutivo de cada área ingresa las necesidades en la herramienta; además, los funcionarios pueden participar directamente en este proceso.

- El director del departamento recibe las necesidades de todas sus áreas, las revisa y las prioriza según la visión y necesidades del departamento.
- El director de división consolida las necesidades de todos sus departamentos, las revisa y las prioriza con base en la visión estratégica de la división. La aprobación en esta instancia oficializa las necesidades que serán presentadas a la Gerencia para su revisión final.

### ***Consolidación y aprobación***

El Área de Gestión del Conocimiento (AGC) recibe la información sobre las necesidades de capacitación, la revisa y la consolida en un documento denominado Plan de Capacitación Institucional, el cual es remitido a la Gerencia para su aprobación definitiva.

### **Comunicación del plan aprobado**

Una vez aprobado el plan por la Gerencia, el AGC comunica a cada división las capacitaciones autorizadas para su ejecución en el siguiente período.

## **Pasos para la ejecución de la capacitación**

### ***Búsqueda de formación:***

Cada funcionario debe identificar actividades de capacitación que le permitan cerrar las brechas detectadas en el *Plan de Capacitación Institucional*. Estas capacitaciones pueden ser ofrecidas en el mercado o contratadas exclusivamente para el banco. En este proceso, los funcionarios pueden solicitar asesoría al AGC.

### ***Autorización de la capacitación***

Se debe coordinar con la jefatura inmediata la solicitud de autorización de participación en la capacitación, la cual debe ser presentada ante el director de división.

### ***Formalización de la solicitud***

Una vez aprobada la capacitación por la división, se debe completar el *Formulario de Solicitud de Capacitación*, disponible en la intranet del BCCR.

### ***Revisión y trámites administrativos***

El AGC recibe la solicitud, la analiza conforme al *Plan de Capacitación Institucional* y al principio de austeridad, y procede con los trámites de contratación pública, siguiendo la normativa vigente.

### ***Confirmación de participación***

Una vez formalizada la compra pública, el AGC notifica al funcionario sobre su participación en la capacitación, indicándole sus derechos y responsabilidades, conforme a lo establecido en el capítulo VIII del *Reglamento Autónomo de Servicios (RAS)*.

### ***Obligaciones del funcionario durante la capacitación:***

- Cumplir con la totalidad del tiempo de capacitación
- Atender los requisitos establecidos por el proveedor.
- Informar de inmediato al AGC en caso de detectar inconvenientes con la capacitación.
- En caso de inasistencia sin justificación, el funcionario deberá reintegrar al banco los costos correspondientes.

## **Pasos para la evaluación de la capacitación**

### **Entrega de documentación y evaluación**

Al finalizar la actividad de capacitación, cada participante debe presentar al Área de Gestión del Conocimiento (AGC) una copia del certificado de participación y completar la evaluación correspondiente. Este requisito es esencial para que el AGC verifique el

cumplimiento de los compromisos por parte del proveedor, autorice el pago correspondiente y garantice el uso eficiente de los recursos públicos.

### ***Difusión del conocimiento***

Se recomienda que el participante comparta los conocimientos adquiridos con al menos sus compañeros de área, con el objetivo de maximizar el impacto de la capacitación dentro de la institución.

Con base en la teoría desarrollada, el equipo de investigación logra comprender como el Área Gestión del Conocimiento lleva a cabo el proceso de formación del personal, con base en las necesidades de capacitación de forma alineada con los objetivos organizacionales. Asimismo, se considera la importancia de identificar las competencias clave que deben ser fortalecidas para mejorar el desempeño individual y colectivo.

Se estudian los procedimientos de otros bancos como el del Banco Popular y el BCR de esa forma se comprende que ambas entidades se rigen por leyes y reglamentos establecidos para una correcta planificación de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en ambos instructivos se sigue una secuencia de la información y los contenidos del proceso que deben seguir los interesados.

A pesar de que ambos bancos siguen una estructura basada en normativas y procesos previamente establecidos, el Banco Popular enfatiza la planificación anticipada mediante el PACI y el DNC, asegurando que las capacitaciones respondan a necesidades institucionales específicas.

Por otra parte, el Banco de Costa Rica estructura su procedimiento con un enfoque en la gestión y administración de la capacitación a nivel logístico y operativo, brindando un esquema detallado sobre la organización de los eventos de formación.

En conclusión, ambos bancos implementan estrategias que garantizan la formación de su personal, pero con enfoques ligeramente distintos. Mientras que el Banco Popular

prioriza la identificación y planificación de las necesidades de capacitación, el Banco de Costa Rica se enfoca en la importancia de adaptar los procedimientos de capacitación a las necesidades específicas de cada institución en la organización y administración del proceso de formación. Estas diferencias reflejan la importancia de adaptar los procedimientos de capacitación a las necesidades específicas de cada institución.

Otra herramienta utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, aplicada a un grupo de funcionarios del BCCR mediante métodos estadísticos. El diseño muestral fue no probabilístico de tipo intencional, con el objetivo de acercarse a los trabajadores dispuestos a compartir su experiencia sobre el fenómeno en estudio con el equipo investigador.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Como primer paso para desarrollar la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación se utilizará el análisis descriptivo ya que permite organizar y resumir la información de manera clara. Al detallar los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta, se pueden identificar aspectos importantes para tomar decisiones informadas.

Tabulación pregunta 1. ¿Conoce usted sobre el proceso de capacitación en el Banco Central de Costa Rica?

**Tabla 3**

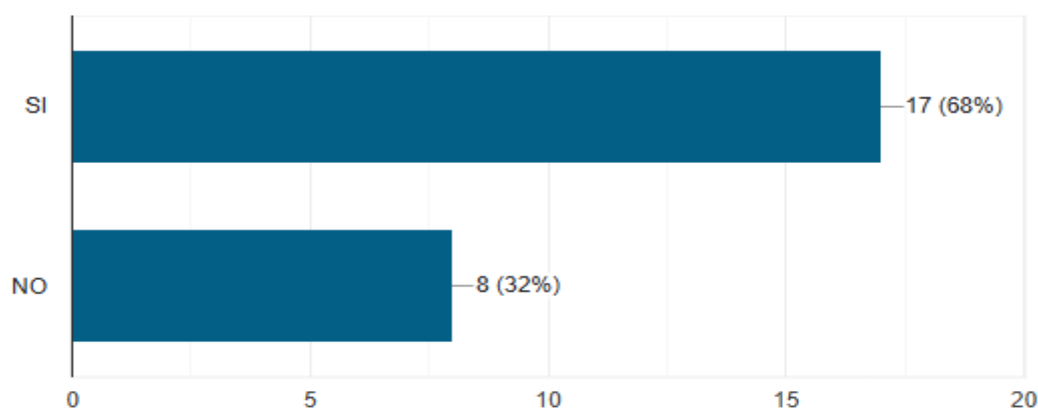
*Conocimiento del proceso de Capacitación*

Tabla 3	¿Conoce el proceso de Capacitación?	Código	Respuesta
	SI	1	68%
	NO	2	32%
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 1**

*Conocimiento del proceso de Capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 1, se observa que un porcentaje menor al 50% de la muestra consultada no conoce el proceso de capacitación, lo que arroja una alerta positiva para la investigación, ya que más de la mitad de la muestra, está familiarizada con el procedimiento para solicitar capacitaciones, sin embargo, se debe mejorar ya que un porcentaje significativo de la muestra aún no tiene claridad sobre este aspecto.

Tabulación pregunta 2. ¿Conoce usted a quien debería contactar para expresar su necesidad de capacitación?

**Tabla 4**

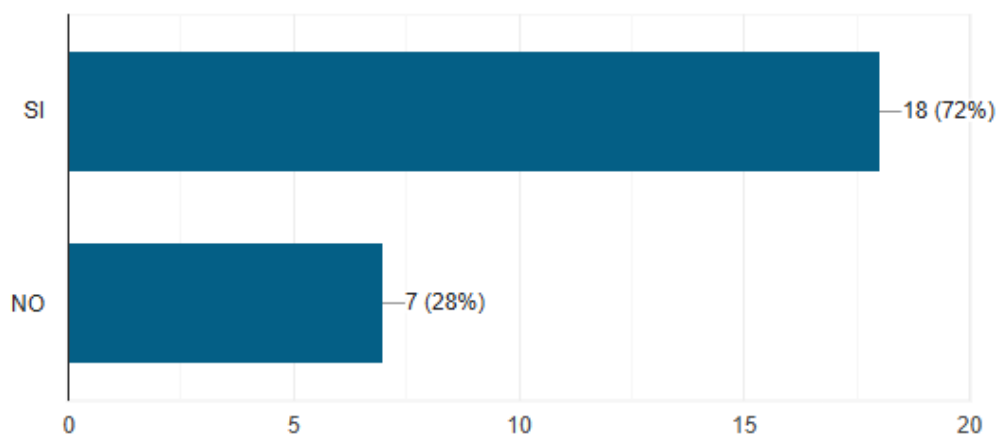
*Persona para contactar para la Capacitación*

Tabla 4	Conoce a quién expresar su necesidad de capacitación	Código	Respuesta
	SI	1	72%
	NO	2	28%
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 2**

*Persona para contactar para la Capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 2, se observa que solo 7 de las personas consultadas no saben a quién contactar para expresar sus necesidades de capacitación. Este dato confirma que, aunque la mayoría de los funcionarios tiene claridad sobre el proceso, aún hay personas que carecen de la información necesaria respecto a los encargados a los cuales deben dirigirse para solicitar capacitaciones.

Tabulación pregunta 3, ¿Sabe cuál es la normativa que rige en el Banco Central con respecto al proceso de capacitación?

**Tabla 5**

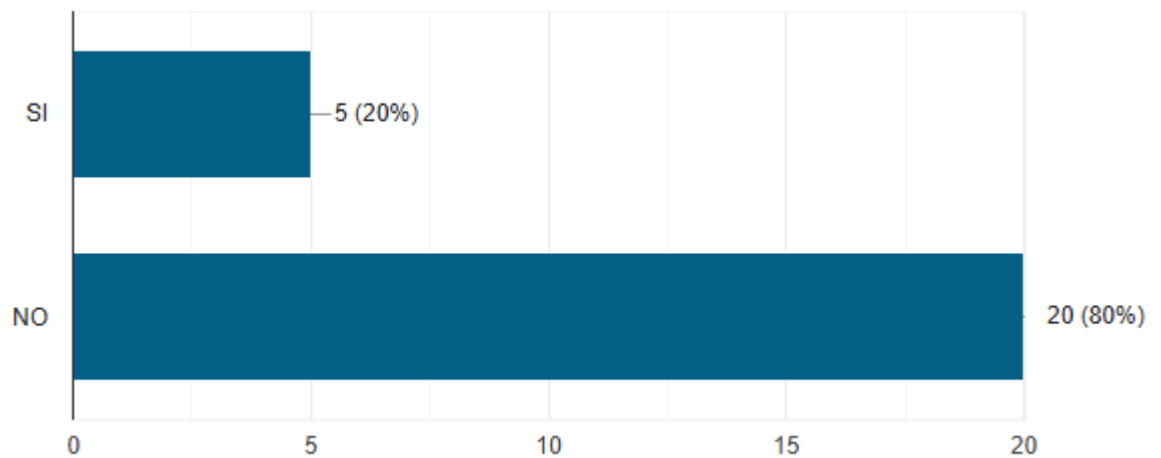
*Normativa del Banco para el proceso de Capacitación*

Tabla 5	Conoce la normativa que rige el proceso de Capacitación	Código	Respuesta
	SI	1	20%
	NO	2	80%
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 3**

*Normativa del Banco para el proceso de Capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 3, la mayoría de las personas encuestadas no tienen conocimiento de la normativa del BCCR que regula el procedimiento para los procesos de capacitación. Este hallazgo representa una alerta importante al señalar una falta de familiarización con las directrices institucionales, lo que refuerza la problemática planteada por el equipo de investigación.

Tabulación pregunta 4, ¿Considera que la capacitación es relevante para su desarrollo profesional dentro del Banco Central de Costa Rica?

**Tabla 6**

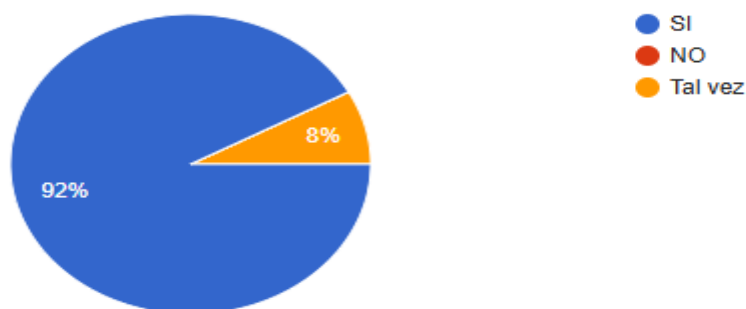
*Relevancia de la Capacitación*

Tabla 6	¿Es relevante la Capacitación para su desarrollo?	Código	Respuesta
	SI	1	92%
	NO	2	0%
	Tal vez	3	8%
Total			100%

Fuente: propia

**Gráfico 4**

**Relevancia de la Capacitación**



Fuente: propia

En la pregunta número 4, la mayor parte de los encuestados consideran que la capacitación es muy importante y relevante para el desarrollo profesional, sin embargo, un pequeño porcentaje no la ve de la misma forma por varias razones, una de ellas podrías ser por considerarse lo suficientemente competitivos y capacitados, considerando que no necesitan capacitación adicional para seguir siendo efectivos en sus funciones. Por otra parte, los encuestados que no consideran relevante la capacitación, tienen funciones que no la requieren.

Tabulación pregunta 5, Si considera que la capacitación es poco relevante en su desarrollo profesional, justifique su respuesta.

**Tabla 7**

***Poco relevante para la capacitación***

Tabla 7	Descriptor	Código	Respuesta
	Actualización	1	1
	Desarrollo profesional	2	1
	Es fundamental	3	1
	Sin respuesta	4	1
Total			4

Fuente: propia

Sin gráfico, respuestas obtenidas.

.
Actualización profesional
Las capacitación es muy relevante para el proceso de formación profesional
No, desde mi perspectiva la capacitación es fundamental para desempeñar las funciones de la mejor forma, manteniendo siempre los estándares de seguridad y calidad del Banco Central.

En la pregunta número 5 generó diversas opiniones sobre el valor de la capacitación. Para interpretar las respuestas, podríamos indicarnos de la siguiente manera: La respuesta en blanco, no aportó ninguna información. Una de las respuestas considera que la capacitación tiene un enfoque principal en la actualización profesional, sugiriendo que es importante para mantenerse al día con los avances en el campo. Otra persona indica que la capacitación es muy relevante para la formación profesional, lo que implica que se ve como un elemento fundamental para el desarrollo de habilidades y conocimientos. Por otra parte, la respuesta más detallada considera que, la capacitación no solo es importante para el desempeño de las funciones laborales, sino para mantener un alto estándar de calidad.

Tabulación pregunta 6, ¿Existen áreas en las que considera tener dificultades para cumplir con tareas o responsabilidades debido a la falta de capacitación?

**Tabla 8**

*Dificultades por falta de capacitación en las tareas*

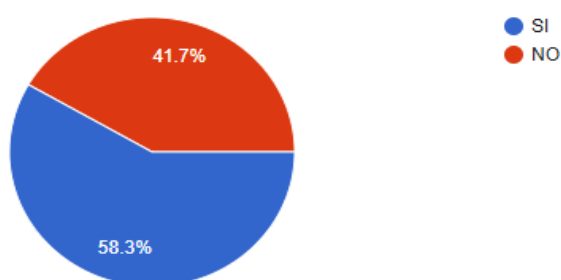
Tabla 8	Dificultades en áreas por falta de capacitación	Código	Respuesta
	SI	1	41.7 %
	NO	2	58,3 %
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 5**

*Dificultades por falta de capacitación en las tareas*

24 respuestas



Fuente: propia

En la pregunta número 6, un alto porcentaje de los encuestados consideran que si tienen dificultades para cumplir con tareas o responsabilidades debido a la falta de capacitación. Esto indica una necesidad importante de que el procedimiento de capacitación sea divulgado a los colaboradores y puedan cubrir esas brechas de conocimiento y se mejore la eficiencia en las tareas desempeñadas, un pequeño grupo de los encuestados consideran que no tienen dificultades para desempeñarse en sus responsabilidades y una persona no respondió a la pregunta.

Tabulación pregunta 7, ¿Conoce usted cuánto tiempo de laborar debe de tener para adquirir el derecho a una capacitación?

**Tabla 9**

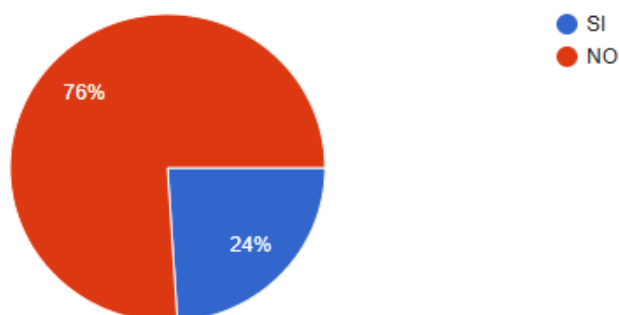
*Tiempo de laborar para recibir capacitación*

Tabla 9	¿Conoce cuánto tiempo debe tener laborado para recibir capacitación?	Código	Respuesta
	SI	1	24 %
	NO	2	76 %
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 6**

*Tiempo de laborar para recibir capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 7, el 76 % de los entrevistados no conocen al cuanto tiempo de laborar en el BCCR pueden solicitar capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones, por lo que refleja un alto nivel de desconocimiento y se confirma la necesidad de mejorar la difusión de esta información ya que solamente 6 personas de las entrevistas mencionan que conocen cuanto tiempo deben llevar laborando para solicitar la capacitación.

Tabulación pregunta 8, ¿Sabe usted cuál es el procedimiento para solicitar capacitaciones al Área Gestión del Conocimiento?

**Tabla 10**

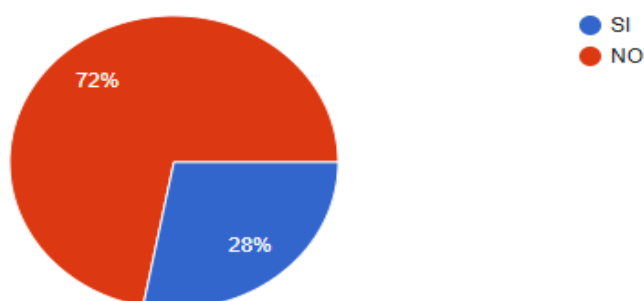
*Procedimiento para solicitar la capacitación*

Tabla 10	¿Conoce cuál es el procedimiento para solicitar capacitaciones?	Código	Respuesta
	SI	1	28 %
	NO	2	72 %
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 7**

*Procedimiento para solicitar la capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 8, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados desconocen el procedimiento para solicitar las capacitaciones, lo que indica una brecha significativa en la comunicación interna del BCCR. Lo indicado por la encuesta que solamente un 28 % conoce el procedimiento, confirma la importancia de solucionar esta situación de una manera urgente y para ello el equipo de investigación plantea una propuesta para dar a conocer la información.

Tabulación pregunta 9, Si la respuesta anterior es negativa, continúe con la pregunta 10, si su respuesta es afirmativa, ¿Qué conoce acerca del proceso?

**Tabla 11**

*Conocen o no el proceso para solicitar capacitación*

<b>Tabla 11</b>	Que se conoce del proceso	Código	Respuesta
	No responden	1	0 %
	Conoce	2	100%
Total			100 %

Fuente: propia

Sin gráfico, respuestas obtenidas.

2 respuestas

Se deben buscar los temas y debe estar presupuesta toda capacitación a principio de año

Fuente: propia

En la pregunta número 9, solamente una persona responde que los temas de capacitación deben buscarse a principio de año y debe estar presupuestada, es interesante porque al menos esa persona tiene idea del procedimiento.

Tabulación pregunta 10, De acuerdo con la pregunta anterior, considera usted que la información con respecto al proceso de capacitación debe ser divulgada a los funcionarios por medio de un instructivo o un video explicativo. Puede marcar una o ambas opciones.

**Tabla 12**

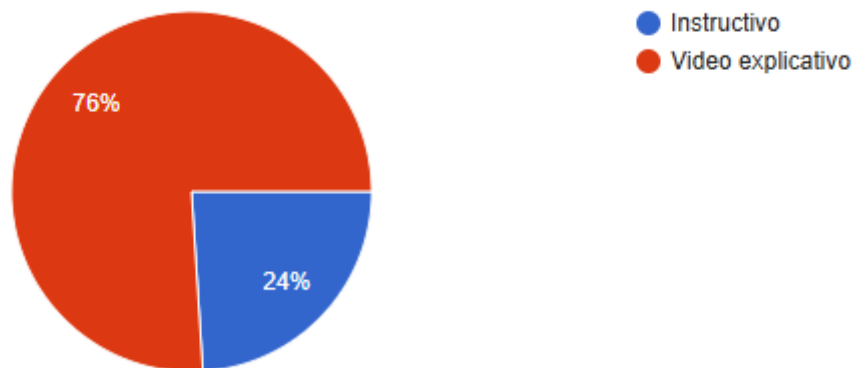
*Medio para divulgar el procedimiento de Capacitación*

Tabla 12	¿Como debe ser divulgada la información?	Código	Respuesta
	Instructivo	1	24 %
	Video explicativo	2	76%
Total			100 %

Fuente: propia

**Gráfico 8**

*Medio para divulgar el procedimiento de Capacitación*



Fuente: propia

En la pregunta número 10, los resultados revelan que la mayoría de las personas encuestadas prefieren recibir información a través de un video explicativo, lo que sugiere que las personas encuentran más accesible y efectivo ese formato visual y dinámico para comprender el procedimiento de capacitación. Solamente el 24% prefieren el instructivo escrito.

### ***Entrevista realizada a jefaturas***

Se realizó una entrevista a tres jefaturas de áreas diferentes con el propósito de obtener información desde su punto de vista en el proceso de capacitación.

1. ¿Ha identificado usted alguna brecha en su área de trabajo que necesite ser abordada para alcanzar los objetivos establecidos?

Respuesta de Jefatura 1: Durante mi función como Jefatura, he podido identificar que en ocasiones la coordinación se vuelve un poco difícil, hay empleados con muchos años de laborar para el BCCR, entonces tienden a quedarse estáticos en su manera de trabajar conforme a otras jefaturas anteriores, entonces eso complica en algunas ocasiones, no siempre, que los objetivos no se cumplan de la manera que se han establecido.

Respuesta de Jefatura 2: Sí, podría decir que, en herramientas tecnológicas, algunos funcionarios necesitarán capacitación para agilizar los procesos.

Respuesta de Jefatura 3: En este momento, tengo la suerte de contar con un equipo de trabajo excepcional, comprometido con cada una de las tareas que se les asignan. Sin embargo, he notado que, en ocasiones, las circunstancias de urgencia propias de cualquier entorno laboral pueden generar estrés y desmotivación en algunos colaboradores. Por ello, considero importante abordar este tema y ofrecer capacitaciones que les ayuden a manejar estas situaciones de manera más efectiva.

#### **Análisis de la pregunta 1:**

Se detecta que existen áreas críticas que necesitan atención para mejorar el rendimiento y el bienestar del equipo. Abordar estas brechas no solo ayudará a alcanzar los objetivos establecidos, sino que también contribuirá a un ambiente laboral más saludable y productivo. En las respuestas de las jefaturas se detectan problemas de coordinación debido a la resistencia al cambio, necesidad de capacitación, así como estrés y desmotivación por exceso de cargas de trabajo.

2. ¿Es usted quien se encarga de identificar las necesidades de capacitación o involucra a sus subalternos en este proceso?

Respuesta de Jefatura 1: Por lo general, yo soy quien identifica las necesidades de capacitación, a pesar de que los colaboradores saben que pueden solicitarlas. Se vuelve difícil en ocasiones porque no quieren apartar tiempo de sus labores diarias para capacitarse, y menos aún quedarse más tiempo de su jornada laboral cuando alguna capacitación se extiende del horario.

Respuesta de Jefatura 2: Mis subalternos si me han solicitado capacitación, en programas tecnológicos como Excel y Power BI.

Respuesta de Jefatura 3: Si he involucrado a mis subalternos cuando se abre el proceso de detección de necesidades.

### **Análisis de la pregunta 2:**

Una de las jefaturas muestra una manera más tradicional y centralizada al tomar el control en la identificación de las necesidades de capacitación de su equipo, sin embargo, expresa que esto es debido a que sus subalternos en ocasiones no muestran la apertura necesaria para capacitarse por el tema de tiempo que dedicarían a ello. Las otras jefaturas demuestran un grado de apertura hacia la participación de sus equipos.

La resistencia de capacitación mencionada por la jefatura 1 podría ser un tema común que afecta a todas las áreas, sugiriendo una necesidad organizacional más amplia para abordar cómo se perciben y se implementan las capacitaciones.

3. ¿Están sus subalternos familiarizados con el procedimiento de solicitud de capacitaciones?

Respuesta de Jefatura 1: La mayoría de los funcionarios si conocen el procedimiento.

Respuesta de Jefatura 2: Algunos ya han tenido la oportunidad de capacitarse por lo que conocen el procedimiento. Estoy trabajando en la medida de lo posible para que este

año los subalternos a mi cargo, se capaciten en las herramientas las cuales le comenté anteriormente y conozcan el procedimiento.

Respuesta de Jefatura 3: Si conocen el procedimiento.

### **Análisis de la pregunta 3:**

La jefatura 1 menciona que la “mayoría” de sus subalternos conocen el procedimiento, lo que indica un nivel aceptable de familiaridad. Sin embargo, los demás subalternos que no están incluidos en este grupo pertenecen a un porcentaje significativo que no está familiarizado, lo cual podría ser una preocupación. Por lo que nos confirma la respuesta de algunos empleados en la encuesta.

La Jefatura 2 menciona que algunos subalternos conocen el procedimiento porque ya se han capacitado. Esto indica que el conocimiento del proceso de capacitación depende de la experiencia previa, donde se muestra una falta de comunicación o formación inicial sobre cómo solicitar capacitaciones para aquellos que no han tenido esa oportunidad.

La jefatura expresa su intención de trabajar para asegurar que más subalternos se capaciten y conozcan el procedimiento, lo cual es un enfoque proactivo y positivo.

La respuesta proporcionada por la jefatura 3, al afirmar que "sí conocen el procedimiento", parece tener confianza en la familiaridad de su equipo con el proceso. Sin embargo, no informa sobre los detalles adicionales de cómo se ha logrado este conocimiento.

### ***Presupuesto del Proyecto***

Para este proyecto se elaboró un presupuesto, considerando que se trata de un documento virtual. En la creación del manual se dedicó tiempo para redactarlo, así como a las personas involucradas para su revisión. Además, se elaboró un video instructivo el cual requirió un pago adicional de 85.000, también se estima el tiempo que el personal encargado de la página web de Banco Central, necesitará para publicarlo en línea.

Las horas indicadas en el cuadro que seguidamente se adjunta, corresponden al total del tiempo invertido en fragmentos diarios, cuando se requerían reuniones para hacer la redacción y las revisiones correspondientes.

**Tabla 13**

*Presupuesto del proyecto*

Concepto	Descripción	Horas	Costo por hora	Total
Redacción del Instructivo	Tiempo dedicado a la elaboración del manual	8	10.000,00	80.000,00
Revisión por evaluadores	Tiempo invertido por los servicios	4	11.000,00	88.000,00
Video instructivo	Producción del video instructivo	20	12.000,00	240.000,00
Publicación en página Web BCCR.	Tiempo estimado por el personal de BCCR.	1	10.000,00	10.000,00
Inducción a personal BCCR	Presentación al personal del instructivo de proceso de capacitación	12	10.000,00	120.000,00
<b>Total</b>				<b>538.000,00</b>

Fuente: propia (2025).

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones, basadas en los resultados de la implementación de los instrumentos de investigación.

Este trabajo se desarrolló de acuerdo a un objetivo general y tres específicos anteriormente mencionado en un capítulo anterior, que fundamentan el desarrollo del mismo trabajo de investigación, cabe resaltar la importancia de establecer las conclusiones sobre el trabajo realizado, ya que nos permiten dimensionar el análisis a las respuestas recibidas en el cuestionario enviado a una muestra de veinticinco funcionarios del Banco Central de Costa Rica, el equipo de trabajo resalta siguientes conclusiones:

1. Se cumple con el objetivo general, porque se diseña un manual informativo de formación del Área Gestión del Conocimiento para que los funcionarios del Banco Central de Costa Rica puedan conocer el procedimiento del proceso de capacitación y cuál es la participación de la jefatura y los funcionarios durante el mismo.

2. Se cumple con el objetivo uno, porque se logra comprender cómo el Área de Gestión del Conocimiento lleva a cabo la formación del personal en función de sus necesidades, gracias a las entrevistas realizadas con las personas encargadas se determina con claridad dicho proceso.

3. Se cumple con el objetivo dos, debido a que se determina el método a utilizar para la realización del instructivo el cual pretende dar a conocer la información que utiliza el Banco Central de Costa Rica para dar a conocer cuál es el procedimiento, con el fin que permita informar a los empleados del BCCR.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con el esfuerzo realizado por este equipo de trabajo, en referencia a la bibliografía consultada y a la recopilación de información brindada por los funcionarios de Banco Central de Costa Rica, enumeramos las siguientes recomendaciones:

1. De acuerdo con el objetivo específico número tres, se pretende que una vez que se haya divulgado el manual informativo en la plataforma digital destinado para este fin a los colaboradores del Banco Central de Costa Rica, asegurarse por medio de un comunicado a todo el personal de que este instrumento se encuentra disponible para su revisión correspondiente. Asimismo, asegurarse de que cualquier cambio que se realice en el procedimiento de capacitación esté reflejado en este documento, con el propósito de que no existan inconvenientes y reprocesos cuando se esté realizando dicho procedimiento.

2. Para que se cumpla el objetivo específico número uno y a pesar de que se haya logrado comprender como se lleva a cabo el proceso de solicitudes de capacitaciones, es importante tener constante retroalimentación por parte de los funcionarios que participan en las capacitaciones, con el propósito de evaluar la efectividad del proceso y detectar áreas de mejora.

3. Para dar seguimiento al objetivo específico número dos y pesar de que el manual de procedimientos refleja la participación de la jefatura, se recomienda que directores de división y departamento, no solo estén al tanto del procedimiento, sino que se involucren activamente en la motivación y seguimiento de los funcionarios que reciben algún tipo de capacitación o formación, lo cual se podría realizar con sesiones de retroalimentación asegurando que las metas propuestas estén alineadas con los objetivos de cada dependencia.

4. En relación con el objetivo número tres y a pesar de que se haya determinado el método para informar al personal el procedimiento necesario para llevar a cabo las

solicitudes de capacitaciones, es importante continuar perfeccionando el proceso para la identificación de necesidades ya que es una base clave para garantizar que se cumpla los objetivos institucionales.

Como conclusión y para cumplir todos los objetivos del proyecto, se recomienda facilitar espacios físicos o virtuales donde los empleados puedan reunirse para discutir ideas, compartir experiencias y aprender unos de otros, como por ejemplo organizar "cafés del conocimiento" o foros mensuales donde se aborden temas relevantes y se fomente el diálogo abierto, con el propósito de fomentar una cultura de aprendizaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos (3ra Ed ed.)*. (E. G. S.A., Ed.)[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588\\_A39119513/preview-9789506418588\\_A39119513.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588_A39119513/preview-9789506418588_A39119513.pdf)
- Alles, M. (2023). *Gestión por competencias*  
<https://www.pdfdrive.com/desempe%C3%91o-por-competencias-d188045614.html>
- Angulo y Vega (2009). *Elaboración de los manuales de procedimientos para los departamentos que componen a la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. Tesis Universidad de Costa Rica.*  
<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/db4a3708-59f4-4faf-8907-8460dfde2c9f>
- Angrosino, MV (2016). *Observación naturalista*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315423616/naturalistic-observation-michael-angrosino>
- Araya et al (2016). Propuesta de “Actualización del Manual de Inducción FINCATEC, S.A.”  
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11177/Manual%20de%20Inducci%C3%B3n%20para%20el%20personal%20de%20FINCATEC%2C%20S.A..pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Banco Central de Costa Rica (2025) *Historia del BCCR*  
<https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>
- Banco de Costa Rica (2022). *Procedimiento para la Capacitación en el Conglomerado Financiero BCR* <https://www.bancobcr.com/wps/wcm/connect/bcr/eceb5c42-631a-4ee9-b9f5-97e70b0818a2/Procedimiento+para+Capacitacion.pdf?MOD=AJPERES>
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal (2018). *Reglamento para el desarrollo del conocimiento y de las competencias del personal del Conglomerado Financiero Banco Popular*

<https://vlex.co.cr/vid/reglamento-desarrollo-conocimiento-competencias-730771205>

Benítez, L. (2021). *Manual de Procedimientos Bar la Bodeguita*. PH Pro Hominum.

<https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/249/639>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S., 71-72

Bohlander, G. W. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17 Edición ed.). México D.F.: Cengage Learning.269-271

<https://www.ispring.es/blog/capacitacion-de-personal>

Cárdenas T, R. (2022). *La Administración de Recursos Humanos en RAFICM SAC*, Lima.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_e9f0f0d64fc097f15d1053f0c43e70ad/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_e9f0f0d64fc097f15d1053f0c43e70ad/Details)

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.81-144-322

Chiavenato, IV. (2011) *Administración de Recursos Humano*. Editorial Mc Graw Hill.

Colman (2023) *¿Cómo hacer un manual de capacitación?* <https://www.ispring.es/blog/como-hacer-un-manual-de-capacitacion>

Crespin Neyra, F. Y., & Valverde Arbieto, J. L. (2021). *El desarrollo del talento humano en el desempeño laboral en empresas comerciales de Latinoamérica en los últimos 5 años: una revisión de literatura científica*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte [repositorio.upn.edu.pe](https://repositorio.upn.edu.pe).

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Flores, E. (s.f.). *7 Técnicas para impulsar la motivación laboral y aumentar la productividad*. 2025. <https://www.ieie.eu/la-motivacion-laboral/>

González, L. (2001). *Satisfacción y Motivación en el Trabajo*. Díaz de Santos.

- Hernández, E. V. (2022). *Retos y desafíos de las personas profesionales de la orientación vocacional: una mirada desde los diversos contextos laborales en Costa Rica*.  
<https://www.rco.cpocr.org/index.php/rco/article/view/32/60>
- Hernandez et al (2014). *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores, (6ta Ed).  
[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernandez (2018) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Kirkpatrick & Kirkpatrick, (2023). *Evaluación de programas de capacitación*.  
[https://www.researchgate.net/publication/257496612\\_Evaluating\\_Training\\_Programs\\_The\\_Four\\_Levels\\_Donald\\_L\\_Kirkpatrick\\_Berrett-Koehler\\_Publishers\\_San\\_Francisco\\_CA\\_2023\\_229\\_pp](https://www.researchgate.net/publication/257496612_Evaluating_Training_Programs_The_Four_Levels_Donald_L_Kirkpatrick_Berrett-Koehler_Publishers_San_Francisco_CA_2023_229_pp)
- Kvale & Brinkmann (2021). *Sage Research Methods Doing Interviews*  
<https://methods.sagepub.com/book/mono/preview/doing-interviews.pdf>
- López Estrada, R. E., & Deslauriers, J. P. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3756178>
- López, J. M. G. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Contribuciones a la Economía*, 9(2), 7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9177059>
- Madero-Gómez, S. (2020). *La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México*. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391-401  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232020000400391&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232020000400391&script=sci_arttext)

- Martínez, (2022). *Implementar un manual de Procedimientos Administrativos en la Coordinación de Recurso Humanos de un Organismo. Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco.* <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/4918>
- Martínez, A. (2023). *Construcción de un Manual de Procedimientos. Tesis Universidad Autónoma de México.* <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000840680/3/0840680.pdf>
- Merriam & Tisdell (2016), *Qualitative research.* <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/7195/84/L-G-0003719584-0007575839.pdf>
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2005). *Administración de recursos humanos.* [academia.edu](https://academia.edu)
- Morales, J. E. (2010). *El diagnóstico de necesidades de capacitación.* Network de Psicología Organizacional. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000.
- Noe, A. (2022). *Employee Training and Development* <https://dedi1968blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/employee-training-and-development.pdf>
- Obando Changuán, M. P. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. ECA Sinergia, 11(2), 166-173.* [academia.edu](https://academia.edu)
- Peña, C. (2015). *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales.* Tesis.
- Pérez, M. C. (2001). *Comunicación interna: atención al mensaje ya la participación en la empresa. Proyecto Social: Revista de relaciones laborales, (9), 45-54.* [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+ascendente+en+las+empresas&oq=comunicacion+ascen](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+ascendente+en+las+empresas&oq=comunicacion+ascen)

- Ramírez-Torres, W. E. (2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica*. INNOVA Research Journal, 8(2), 83-106.  
[revistas.uide.edu.ec](http://revistas.uide.edu.ec)
- Real academia española (s.f). *Definición de conexión*. 2024  
<https://dle.rae.es/manual%20?m=form>
- Ramos W., Paredes M., Terán P., Lema L., et al (2017) *Comunicación Organizacional (1ra Ed)*  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501>
- Salas et al. (2022). *El papel del liderazgo y del aprendizaje organizativo en la felicidad en el trabajo. Una herramienta para medir la felicidad en el trabajo*.  
[https://www.researchgate.net/publication/323456951\\_El\\_papel\\_del\\_liderazgo\\_y\\_del\\_aprendizaje\\_organizativo\\_en\\_la\\_felicidad\\_en\\_el\\_trabajo\\_Una\\_herramienta\\_para\\_medir\\_la\\_felicidad\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/323456951_El_papel_del_liderazgo_y_del_aprendizaje_organizativo_en_la_felicidad_en_el_trabajo_Una_herramienta_para_medir_la_felicidad_en_el_trabajo)
- Saravia (2024). *Elaboración e implementación de Manuales de Procedimientos para el Departamento de Capacitación en la Empresa “La próxima Estación”*. Tesis.  
<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/8069/1/IN19110393%20DALIA%20SARABIA%20L%C3%93PEZ.pdf>
- Spring. (2023). *DO Capacitación de personal: cómo mejorar el rendimiento del equipo*.  
<https://www.ispring.es/blog/capacita>
- Vargas (2022) *Retos y desafíos de las personas profesionales de la orientación vocacional: una mirada desde los diversos contextos laborales en Costa Rica*.  
<https://www.rco.cpocr.org/index.php/rco/article/view/32/60>

Vindas, A. A. (2009). *Elaboración de los Manuales de Procedimientos para los Departamentos que Componen a la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. Tesis, San José, Costa Rica.*

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/ad05d5d7-3bfc-4361-98ba-d975280a5af3/content>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE

*Publications.* <https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert-k-yin-case-study-research-design-and-mebookfi-org.pdf>

## APÉNDICES Y ANEXOS

### *Anexo 1: Encuesta*

La siguiente encuesta se le realizó a una muestra de 25 personas funcionarias del Banco Central de Costa Rica, con el fin de contestar nuestra pregunta de investigación.

Evaluación Proceso de Capacitación en BCCR

1. ¿Conoce usted sobre el proceso de capacitación en el Banco Central de Costa Rica?

SI

NO

2. ¿Conoce usted a quien debería contactar para expresar su necesidad de capacitación?

SI

NO

3. ¿Sabe cuál es la normativa que rige en el Banco Central con respecto al proceso de capacitación?

SI

NO

4. ¿Considera que la capacitación es relevante para su desarrollo profesional dentro del Banco Central de Costa Rica?

SI

NO

Tal vez

5. Si considera que la capacitación es poco relevante en su desarrollo profesional, justifique su respuesta.

6. ¿Existen áreas en las que considera tener dificultades para cumplir con tareas o responsabilidades debido a la falta de capacitación?

SI

NO

7. ¿Conoce usted cuánto tiempo de laborar debe de tener para adquirir el derecho a una capacitación?

SI

NO

8. ¿Sabe usted cuál es el procedimiento para solicitar capacitaciones al Área Gestión del Conocimiento?

SI

NO

9. Si la respuesta anterior es negativa, continúe con la pregunta 10, si su respuesta es afirmativa, ¿Qué conoce acerca del proceso?

10. De acuerdo con la pregunta anterior, considera usted que la información con respecto al proceso de capacitación debe ser divulgado a los funcionarios por medio de un instructivo o un video explicativo. Puede marcar una o ambas opciones.

# Instructivo para el Proceso de Capacitación en BCCR 2025



---

**Documento revisado por : Área Gestión del  
Conocimiento. Versión 1-2025**



---

## 1. Introducción

- **Propósito del manual:** Explicar de forma clara y detallada todo el proceso de solicitud de capacitaciones para los funcionarios de la entidad, con el objetivo de mejorar la eficiencia, claridad y la gestión de la formación continua dentro de la institución.
- **Alcance:** Este manual está dirigido a todos los funcionarios que participen en el proceso de solicitud de capacitaciones, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación final del curso.

---

## 2. Objetivo

- **Objetivo general:** Establecer una guía clara y estandarizada para solicitar, aprobar, ejecutar y evaluar las capacitaciones dentro de la entidad.

---

## 3. Normativas y Políticas Relacionadas

El Capítulo VIII del Reglamento Autónomo de Servicios del Banco Central de Costa Rica, se menciona información necesaria e importante a saber para los funcionarios con respecto a la capacitación.

Puede consultar para estos efectos el [Reglamento Autónomo de Servicios](#) (RAS).

---

## 4. Definiciones Clave:

- **Capacitación:** Proceso de formación que tiene como objetivo mejorar el desempeño de los funcionarios.
- **Entrenamiento:** Capacitación específica a corto plazo que reciben los servidores, tendiente a mejorar los conocimientos, actitudes y habilidades, para que desempeñen con idoneidad los puestos que ocupen, en función de objetivos definidos.
- **Desarrollo:** Capacitación a mediano o largo plazo, relativa a la participación de servidores en actividades que tengan como fin la obtención de un nivel académico. Dentro de éstas se citan: educación secundaria; universitaria, a nivel de grado y posgrado, que sean de interés institucional y transmitan conocimientos generales con aplicación directa en sus labores. El Banco procurará mantener programas de desarrollo específicos para economistas a nivel de doctorado y el Programa de maestrías con énfasis en las áreas económica y financiera y cualquier tema que, a criterio de la Gerencia, sea considerado de interés. Incluye los programas de inglés.

- **Capacitación abierta:** Los servicios de capacitación abierta son aquellos en los que se hace una invitación al público en general y no es programada en atención a las necesidades puntuales de la Institución.
- **Identificación de necesidades de capacitación:** Evaluación de las habilidades y competencias que los funcionarios deben adquirir o mejorar.
- **Prioridad de capacitación:** El orden o la importancia de las capacitaciones, determinado por el director de la división.
- **Evaluación de capacitación:** Procedimiento mediante el cual los participantes califican el curso tomado, proporcionando retroalimentación sobre su relevancia y calidad.

---

## 5. Descripción del Proceso de Solicitud de Capacitaciones

---

Si durante el ejercicio de sus funciones, identifica brechas que impidan la ejecución exitosa de sus labores, es su responsabilidad comunicar a la jefatura para ser considerado durante la detección de necesidades de capacitación. La Jefatura también, a través de observación directa o retroalimentación con sus subalternos, puede sugerir oportunidades de capacitación y desarrollo.

---

### Actividad 1: Apertura de detección de necesidades de capacitación

---

**Rol:** Analista del Área Gestión del Conocimiento.

**Descripción:** Se procede con la apertura formal del proceso de detección de necesidades, a través de la herramienta CAP en el Portal Central durante un determinado período, dando acceso a funcionarios específicos designados en cada unidad organizativa.

---

### Actividad 2: Digital detección de necesidades de capacitación

---

**Roles:** Ejecutivo de Área, Director de Departamento, Director de División.

**Descripción:** El Ejecutivo de cada área digita las necesidades en la herramienta, los funcionarios pueden participar de forma activa durante en este proceso, indicando a su jefatura las brechas auto diagnosticadas.

De acuerdo con la identificación de necesidades, el director del departamento revisa y prioriza según la estrategia y visión que él tenga del mismo.

El director de división recibe las necesidades de todos sus departamentos, las revisa y las prioriza, según la estrategia y visión que él tenga de su división. Es esta aprobación la que oficializa las necesidades que serán presentadas a la Gerencia para su aprobación final.

---

### Actividad 3: Consolidar necesidades de capacitación institucionales

---

**Rol:** Analista del Área Gestión del Conocimiento.

**Descripción:** El Área Gestión del Conocimiento recibe la información de las necesidades de capacitación, las revisa y las consolida en un documento denominado **Plan de Capacitación Institucional**, el cual remite a la Gerencia para su aprobación definitiva.

Una vez recibido el Plan de Capacitación Institucional aprobado por la Gerencia, el Área Gestión del Conocimiento comunica a cada división lo autorizado para ejecutar en el periodo siguiente.

---

### Actividad 4: Selección de capacitación

---

**Roles:** Funcionario o jefatura inmediata

**Descripción:** Tanto el funcionario como su jefatura inmediata deben buscar, analizar, y proponer la capacitación que permita cubrir la brecha indicada para el funcionario.

La Jefatura inmediata es la responsable de coordinar ante el director de departamento y división la autorización para que el funcionario participe.

---

### Actividad 5: Autorizar asistencia a capacitación

---

**Roles:** Director de Departamento y Director de División

**Descripción:** Los directores son los encargados de autorizar la participación de los funcionarios asociados a su unidad organizativa.

---

### Actividad 6: Completar formulario solicitud actividades de capacitación

---

**Rol:** Funcionarios del BCCR.

**Formulario:** [Formulario solicitud actividades de capacitación](#)

**Descripción:** Cuando se tenga la autorización de la división correspondiente, los funcionarios completan el formulario solicitud de actividades de capacitación con la información requerida.

Los funcionarios deben asegurarse de que su solicitud esté completa y acorde con las aprobaciones previas, y compartir dicho formulario con los asistentes de división, incluyendo los correos de autorización.

**Fechas límites para realizar las solicitudes:** Los funcionarios deben tomar en consideración los tiempos requeridos para llenar el formulario y recibir la aprobación correspondiente, ya

que el Área Gestión del Conocimiento, debe gestionar con al menos 15 días hábiles antes del inicio de la capacitación. Si no se cumple este plazo, las solicitudes serán rechazadas.

---

### Actividad 7: Ingresar solicitud actividades de capacitación

---

**Rol: Asistentes de División**

Formulario de [capacitaciones](#) en el país.

**Descripción:** Los asistentes de división son los encargados de digitar las solicitudes de capacitación en los formularios de capacitación en el país.

**Fechas límites para realizar las solicitudes:** Tenga presente que el Área de Gestión del Conocimiento, debe gestionar con al menos 15 días hábiles antes del inicio de capacitación. Si no se cumple este plazo, las solicitudes serán rechazadas.

---

### Actividad 8: Recepción de formularios para solicitud de capacitación

---

**Rol: Analista Área Gestión del Conocimiento**

**Descripción:** El Área Gestión del Conocimiento recibe el formulario de solicitud, lo analiza a la luz del Plan de Capacitación y del principio de austeridad, y se procede con los trámites de contratación pública según lo establecido en la normativa relacionada.

---

### Actividad 9: Formalización y ejecución de la capacitación

---

**Rol: Analista Área Gestión del Conocimiento**

**Descripción:** Formalizada la compra pública, el Área Gestión del Conocimiento le confirma la participación al funcionario, indicándole sus derechos y obligaciones que tiene durante la misma, según lo establecido en el capítulo VIII del Reglamento Autónomo de Servicios. Se debe tomar en consideración las **obligaciones de los participantes** :

- Cumplir con la totalidad del tiempo de capacitación.
- Cumplir con los requisitos solicitados del proveedor.
- En caso de detectar problemas con la capacitación, informar de forma inmediata al Área Gestión del Conocimiento.
- Si no asiste a la capacitación, deberá reintegrar al banco, los costos correspondientes.

---

### Actividad 10: Evaluación de la capacitación

---

**Rol: Funcionario participante.**

Formulario: [Ingrese aquí y revise la encuesta](#):

**Descripción:** Al finalizar la actividad de capacitación, cada participante debe completar la evaluación, la cual se debe enviar a la semana siguiente de haber finalizado el curso. Este

es un requisito fundamental para que se corrobore el cumplimiento por parte del proveedor según lo ofrecido y así autorizar el pago correspondiente, con lo que se garantiza el aprovechamiento de los recursos públicos.

---

### Actividad 11: Entrega del Certificado de Capacitación.

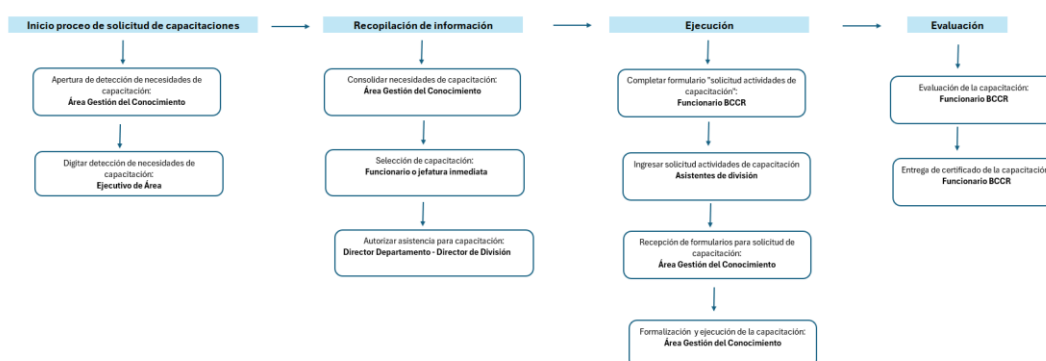
---

**Rol: Funcionario participante.**

**Descripción:** Al finalizar la actividad de capacitación, cada participante tiene la obligación de presentar ante el Área Gestión del Conocimiento copia del certificado de participación. Se sugiere al participante compartir los conocimientos obtenidos al menos con los compañeros de su área de trabajo.

---

#### Proceso solicitud de Capacitaciones en BCCR



Fuente Elaboración propia (2025)

## 10. Conclusiones

- El Banco Central de Costa Rica reconoce que la capacitación continua de sus funcionarios es crucial para asegurar una gestión eficiente y alineada con los objetivos institucionales. Este proceso contribuye al desarrollo profesional, mejora el desempeño laboral y fomenta un ambiente de innovación y adaptación a los desafíos económicos. El compromiso del BCCR con la formación de su personal busca no solo optimizar el servicio ofrecido, sino también garantizar que los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar cambios tecnológicos, económicos y normativos.

## ***Anexo 2: Entrevista realizada a Jefaturas***

Se encuestó a 3 Jefaturas obteniendo como resultado las siguientes respuestas.

¿Ha identificado usted alguna brecha en su área de trabajo que necesite ser abordada para alcanzar los objetivos establecidos?

**Respuesta Jefatura 1:** Durante mi función como Jefatura, he podido identificar que en ocasiones la coordinación se vuelve un poco difícil, hay empleados con muchos años de laborar para el BCCR, entonces tienden a quedarse estáticos en su manera de trabajar conforme a otras jefaturas anteriores, entonces eso complica en algunas ocasiones, no siempre, que los objetivos se cumplan de manera que se han establecido.

**Respuesta Jefatura 2:** Si, pudiera decir que, en herramientas tecnológicas, algunos funcionarios necesitarán capacitación para agilizar los procesos.

**Respuesta Jefatura 3:** En este momento, tengo la suerte de contar con un equipo de trabajo excepcional, comprometido con cada una de las tareas que se les asignan. Sin embargo, he notado que, en ocasiones, las circunstancias de urgencia propias de cualquier entorno laboral pueden generar estrés y desmotivación en algunos colaboradores. Por ello, considero importante abordar este tema y ofrecer capacitaciones que les ayuden a manejar estas situaciones de manera más efectiva

¿Es usted quien se encarga de identificar las necesidades de capacitación o involucra a sus subalternos en este proceso?

**Respuesta Jefatura 1:** Por lo general, yo soy quien identifica las necesidades de capacitación, a pesar de que los colaboradores saben que pueden solicitarlas. Se vuelve difícil en ocasiones porque no quieren apartar tiempo de sus labores diarias para capacitarse, y menos aún quedarse más tiempo de su jornada laboral cuando alguna capacitación se extiende de la hora laboral.

**Respuesta Jefatura 2:** Mis subalternos si me han solicitado capacitación, en programas tecnológicos como Excel y Power BI

**Respuesta Jefatura 3:** Si he involucrado a mis subalternos cuando se abre el proceso de detección de necesidades.

¿Están sus subalternos familiarizados con el procedimiento de solicitud de capacitaciones?

**Respuesta Jefatura 1:** La mayoría de los funcionarios si conocen el procedimiento.

**Respuesta Jefatura 2:** Algunos ya han tenido la oportunidad de capacitarse por lo que conocen el procedimiento. Estoy trabajando en la medida de lo posible para que este año los subalternos a mi cargo, se capaciten en las herramientas las cuales le comenté anteriormente y conozcan el procedimiento.

**Respuesta Jefatura 3:** Si conocen el procedimiento.

*Anexo 3: Video explicativo*