

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

**Análisis de puestos del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del  
Banco Nacional de Costa Rica y propuesta de soluciones**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,  
como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en  
Administración y Dirección de Empresas

**Ronald Rojas Hernández**  
**Carné A38327**

Sede del Pacífico  
2007

## **DEDICATORIA**

En estos últimos tres años y medio, en los que he realizado un gran esfuerzo por ampliar mis conocimientos, al incorporarme a estudiar en la Universidad de Costa Rica, muchas personas se han sacrificado de gran manera; el estudio amerita el sacrificio de muchas horas en las cuales dejé de estar con mi familia para poder realizar los múltiples trabajos, proyectos o tareas que los profesores nos asignaban; estas personas también me brindaron los ánimos para seguir adelante y no claudicar en el duro camino que eso significaba. Por tal motivo quiero agradecer a mi esposa María de los Ángeles Palma Guadamuz, a mi hija Hilary Daryanna Rojas Palma y a mi madre María Efigenia Hernández Lobo, pues ellas han puesto un granito de arena para que mi esfuerzo se viera compensado.

## AGRADECIMIENTO

El desarrollo de un gran proyecto académico amerita una disposición por parte de muchas personas. En el arduo camino para el desarrollo y conclusión de este trabajo final de graduación, los profesores que han estado a cargo, han dado su máximo esfuerzo para lograr formar profesionales capacitados y responsables, por lo que le doy gracias a todos ellos por su esfuerzo y dedicación.

Agradezco también al señor Oriester Abarca Hernández, porque ha sido la pieza clave para la culminación del presente trabajo de graduación, además, es una excelente persona la cual nos ha aconsejado y ha permitido poner en práctica en este trabajo todos los conocimientos adquiridos.

Quiero agradecer al Dr. Aníbal Barquero Chacón por el apoyo brindado al grupo en general.

Agradecer también a mis compañeros de trabajo de la Agencia del Banco Nacional de Esparza, que me brindaron su apoyo e hicieron un esfuerzo por ayudarme durante el proceso de realización de la tesis, al brindarme la información que sustenta la misma.

Además, agradezco profundamente a todos mis compañeros de la Maestría, los cuales hicieron agradable la estancia en la Universidad de Costa Rica durante estos tres años y medio de estudio, en los cuales pasamos momentos difíciles; sin embargo, con el apoyo mutuo, logramos salir adelante y hoy podemos decir con orgullo, que hemos dado lo mejor de nosotros para convertirnos en profesionales responsables y al servicio de la sociedad.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

Lic. Oriester Abarca Hernández, MBA  
Profesor Coordinador

---

Licda. Luz Mary Arias Alpízar, MBA  
Profesor Guía

---

Lic. Jorge Arturo Ruiz Infante  
Supervisor Laboral

---

Lic. Ronald Rojas Hernández  
Estudiante

## CONTENIDO

### *Análisis de puestos del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del Banco Nacional de Costa Rica y propuesta de soluciones*

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	viii
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1    Definiciones y conceptos fundamentales relativos con el análisis de puestos...4	
1.1.1    Importancia del análisis de puestos.....4	
1.1.1.1    Puesto.....4	
1.1.1.2    Cargo.....5	
1.1.2    Propósitos del análisis de puestos.....7	
1.1.3    Etapas del análisis de puestos.....9	
1.2    Conceptos fundamentales relativos con la descripción de puestos.....10	
1.2.1.    Importancia de la descripción de puestos.....10	
1.2.2    Aprobación de las descripciones de puestos.....12	
1.2.3    Actualización de las descripciones.....12	
1.2.4    Manuales descriptivos.....13	
1.3    Modelos para la realización de análisis de puestos.....14	
1.3.1    Método de observación.....15	
1.3.2    Método del cuestionario.....16	
1.3.3    Método de la entrevista.....17	
1.3.4    Diario o bitácora del participante.....18	
1.3.5    Grupo de expertos.....19	
CAPÍTULO II: ELEMENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIEROS Y PRÁCTICAS INSTITUCIONALES.....	20
2.1    Reseña histórica y descripción del Banco Nacional de Costa Rica.....20	
2.1.1    Antecedentes.....20	
2.1.2    Servicios prestados.....22	
2.1.3    Estructura organizacional.....23	
2.1.4    Misión.....24	
2.1.5    Visión.....24	
2.1.6    Objetivos.....24	
2.1    Reseña histórica de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.....25	
2.2.1    Antecedentes.....25	
2.2.2    Oferta de servicios.....26	
2.2.3    Estructura organizacional de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.....27	

2.2.4	Objetivos.....	27
2.2.5	Descripción de aspectos importantes del Departamento de Crédito.....	28
CAPÍTULO III: MODELOS ACTUALES DE ANÁLISIS DE PUESTOS UTILIZADOS POR EL B.N.C.R.....		29
3.1	Estado actual de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.....	29
3.2	El modelo de análisis de puestos en el B.N.C.R.....	38
3.3	El modelo de análisis de puestos en la agencia del Banco Nacional de Costa Rica en Esparza.....	42
CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los resultados.....		51
4.1.	Análisis de los resultados de la aplicación, tabulación e interpretación de los distintos instrumentos y técnicas de investigación aplicados.....	51
4.1.1.	Discusión de los resultados de las entrevistas en profundidad aplicadas al Gerente de la Agencia del B.N.C.R. en Esparza.....	51
4.1.2	Discusión de los resultados de las encuestas aplicadas al personal del Departamento de Crédito de la Agencia.....	54
4.1.3	Discusión de los resultados de la observación directa.....	80
Capítulo V. Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones.....		84
5.1	Propuesta.....	84
5.1.1	Propuesta para implementar un modelo de análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.....	84
5.1.1.1	Determinación de las funciones, las responsabilidades y las conductas de los diferentes puestos de trabajo.....	84
5.1.1.2	Determinación de las aptitudes, habilidades y conocimientos de los diferentes puestos de trabajo.....	94
5.1.1.3	Determinación de los procedimientos y estándares de rendimiento de los puestos de trabajo en las diferentes áreas.....	103
5.2	Conclusiones.....	110
5.3	Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....		114
Libros.....		114
Infografía.....		115
ANEXO METODOLÓGICO.....		116
1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	116
2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

N° 1.1	Estructura organizacional del B.N.C.R.	23
N° 1.2	Estructura organizacional de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.	27

## ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Nº 2.1	Ficha bibliográfica	122
Nº 2.2	Cuestionario a los empleados de crédito	123
Nº 2.3	Guía de entrevista en profundidad al Gerente del B.N.C.R. de Esparza	132

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

Banco Nacional de Costa Rica	B.N.C.R.
Superintendencia General de Entidades Financieras	SUGEF
Universidad de Costa Rica	U.C.R.
Banco Central de Costa Rica	B.C.C.R.
Banco Anglo Costarricense	BANANGLO
Colegio de Contadores Públicos	C.P.A.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas	M.A.D.E.
Caja Costarricense de Seguro Social C.C.S.S	
Sistema Financiero Bursátil	SFB
Instituto Nacional de Seguros	I.N.S.
Dirección Regional Guanacaste Puntarenas	D.R.G.P.
Certificado de Depósito a Plazo	C.D.P.
Pago Automático de Recibos P.A.R	

## RESUMEN

Rojas Hernández, Ronald

*Análisis de puestos del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del Banco Nacional de Costa Rica y propuesta de soluciones*

Trabajo final de graduación. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

R. R. H., 2007

144 h.: il. – refs.

El objetivo general es “evaluar la situación actual del análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del Banco Nacional de Costa Rica para plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se detecten”. Aparte los objetivos específicos son: a) Exponer las bases teóricas del análisis de puestos y de conceptos fundamentales aplicables al caso en estudio, b) Describir los antecedentes y la situación actual del BNCR, Agencia de Esparza y del Departamento de Crédito en particular, c) Describir el estado actual del modelo de análisis de puestos aplicado al Departamento de Crédito, Agencia de Esparza del BNCR, d) Analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos respecto del análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del BNCR, e) Plantear una propuesta que contenga los criterios para actualizar el modelo de análisis de puestos aplicado por el BNCR en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza se desarrolló en el Banco Nacional de Costa Rica, Agencia de Esparza, específicamente en el Departamento de Crédito; dicha agencia se dedica a brindar servicios financieros universales y estandarizados.

La metodología aplicada en este trabajo está acorde con cada uno de los capítulos desarrollados. En el primer capítulo se utilizó un tipo de investigación exploratoria mediante los métodos deductivo y analítico; las técnicas utilizadas se basaron en recopilación documental, mediante fuentes secundarias, utilizando como instrumentos las fichas de trabajo. En el segundo capítulo se utilizó un tipo de investigación

descriptiva por medio del método analítico; las técnicas utilizadas se basaron en recopilación bibliográfica, utilizando como instrumentos las fichas de trabajo. En el tercer capítulo se utilizó un tipo de investigación descriptiva mediante el método analítico; las técnicas utilizadas se basaron en un cuestionario y una entrevista, con base en fuentes primarias, utilizando como instrumentos las encuestas aplicadas a los empleados. En el cuarto capítulo se utilizó un tipo de investigación descriptiva mediante el método analítico; las técnicas utilizadas se basaron en análisis documental, observación directa, cuestionarios y entrevistas sobre la base de fuentes primarias. En el quinto capítulo se utilizó una investigación descriptiva, por medio del método inductivo y el sintético; las técnicas utilizadas se basaron en análisis de documentos, observación directa, cuestionarios y entrevistas a profundidad, con la aplicación de fuentes primarias y fuentes secundarias.

Dentro de las principales conclusiones cabe mencionar que en el Departamento de Crédito del BNCR en la Agencia de Esparza no existe una distribución equitativa de las tareas entre los diferentes puestos; no existe un sistema de ascensos y de traslados basado en la carrera profesional; además, la carga de trabajo del tramitador de crédito es muy grande y va en aumento, por ello no puede cumplirse con todas las funciones. Con fundamento en lo anterior se recomienda realizar una redistribución de funciones por puesto; implementar un sistema sobre una base técnica y justa que permita la carrera profesional, realizar la apertura de otra plaza de tramitador de crédito y distribuir las cargas de trabajo. R.R.H.

### **DESCRIPTORES:**

Análisis de puestos de trabajo, cargas de trabajo, manual de puestos, banca nacional, descripción de puestos.

Director de la investigación:

Licda. Luz Mary Arias Alpizar, MBA

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general consiste en evaluar la situación actual del análisis de puestos en el Departamento de Crédito, Agencia de Esparza del Banco Nacional de Costa Rica con el fin de plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se detecten.

Los objetivos específicos son:

1. Exponer las bases teóricas del análisis de puestos y de conceptos fundamentales aplicables al caso en estudio.
2. Describir los antecedentes y la situación actual del B.N.C.R., de la Agencia de Esparza y del Departamento de Crédito en particular.
3. Describir el estado actual del modelo de análisis de puestos aplicado al Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.
4. Analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos respecto del análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.
5. Plantear una propuesta que contenga los criterios para actualizar el modelo de análisis de puestos aplicado por el B.N.C.R. en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de las bases teóricas para poder realizar un verdadero análisis de puestos mediante conceptos fundamentales que serán aplicados al tema en estudio y que servirán de base para los capítulos posteriores y así poder tener una base teórica con la cual puedan fundamentarse los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo se exponen los antecedentes y la situación actual de la empresa en estudio, con el fin de tener una visión más amplia acerca de su actividad, su conformación y otros aspectos de importancia, de utilidad en capítulos posteriores.

En el tercer capítulo se describe la situación actual de los modelos de análisis de puestos utilizados por el B.N.C.R. Agencia de Esparza, en especial, por el Departamento de Crédito además de todas las funciones realizadas por cada uno de los empleados y los puestos que conforman este departamento.

En el cuarto capítulo se analizan los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos y las técnicas de recopilación de datos, respecto del análisis de puestos; se identifican así los elementos relevantes y se usan distintas técnicas e indicadores.

En el quinto capítulo se presenta una propuesta con base en los resultados del análisis realizado en el capítulo cuarto, el cual contiene los criterios para actualizar el modelo actual de análisis de puestos y así lograr mejorar en todos los aspectos; se presentan, además, las conclusiones obtenidas del análisis efectuado y las recomendaciones respectivas para el mejoramiento y beneficios de la institución, clientes y de los funcionarios.

El Banco Nacional de Costa Rica es una entidad estatal y financiera, que se conforma de aproximadamente 150 oficinas en todo el país; entre ellas se encuentra la Agencia de Esparza.

Debido a la cantidad de oficinas existentes y a su diversidad, esta institución no posee, en algunos casos, los procedimientos y los medios específicos necesarios para mejorar el desempeño de su personal y para facilitar las actividades de cada uno de los puestos, en función de brindar un mejor servicio al cliente.

Ante esta situación, se presenta la necesidad de investigar uno de los departamentos de la Agencia de Esparza, específicamente el Departamento de Crédito.

La investigación se enfoca en determinar las cargas de trabajo y las distintas actividades desempeñadas por cada uno de los funcionarios que conforman este departamento y las

respectivas implicaciones en su desempeño, la capacitación con que cuentan estos funcionarios y el grado de conocimiento respecto del perfil del puesto.

Por un lado, la cantidad de clientes que se atiende por día se ha ido incrementando, al igual que las cargas de trabajo; por otro lado, los tiempos de respuesta ya no son tan satisfactorios. Debido a esto, es necesario visualizar cuáles son las actividades que requieren una mayor asignación de recursos para ser desarrolladas adecuadamente y determinar el recurso humano necesario para el desempeño de todas las actividades que se realizan en este departamento.

Esta investigación se fundamenta en una multiplicidad de razones y entre las más importantes está el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, proporcionar información útil a la gerencia para la toma de decisiones en el campo de los recursos humanos y mejorar el desempeño de los funcionarios.

Estas razones muestran la conveniencia de llevar a cabo la investigación, pues posibilita medir el grado de suficiencia o de insuficiencia del recurso humano (si se cuenta con el personal idóneo, tanto en cantidad como en calidad, según los conocimientos y requerimientos del puesto), así como la calidad del servicio al cliente relacionada con los tiempos de respuesta.

Los beneficios potenciales son varios: una mayor cantidad de clientes satisfechos por el servicio brindado, servicios financieros ágiles y oportunos acordes con las necesidades de cada cliente, un personal más satisfecho al contar con herramientas que faciliten la realización de cada una de las actividades pertinentes al puesto que desempeña.

El proyecto se desarrolla en el cantón de Esparza, distrito Espíritu Santo, instalaciones del Banco Nacional de Costa Rica Agencia de Esparza, ubicada frente al costado norte del Parque Pérez.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Definiciones y conceptos fundamentales relativos con el análisis de puestos

#### 1.1.1 Importancia del análisis de puestos

La mayoría de los sistemas de administración de Recursos Humanos que se conoce en la actualidad, por no decir la totalidad, concentra la mayor parte de su atención en el puesto de trabajo. Por ésta y por muchas otras razones más, analizadas posteriormente, se dice que la unidad básica de cualquier organización es el puesto. Es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos que persigue el siguiente tema, iniciar con la definición de puesto, su análisis y la explicación de por qué muchos de los procesos que forman parte de las relaciones administrativas, comerciales e industriales tienen como punto de partida el puesto y su respectivo análisis.

##### 1.1.1.1 Puesto

La *Fundación servicio civil para la investigación y desarrollo de los recursos humanos del Estado* (2001), citada por Zelaya (2006), define el puesto de trabajo como se indica a continuación:

Conjunto de una o varias actividades de un proceso, que implican además un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un trabajador durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo a cambio de una remuneración. (p. 72)

### 1.1.1.2 Cargo

Chiavenato (1999), citado por Zelaya (2006) llama cargo al puesto y lo define de la siguiente manera: “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas” (p. 72).

Habitualmente se ha definido el concepto de análisis de puestos como el procedimiento para determinar las tareas y los requisitos de las aptitudes en un puesto y el tipo de personas que debe contratarse.

Chiavenato (2000), en una definición más precisa y técnica del concepto de análisis de puestos expresa lo siguiente: “El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada” (p. 333).

Este análisis constituye la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

De la misma manera, Dessler (1996) presenta una definición muy detallada del concepto de análisis de puestos:

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. (p. 77)

Según Dessler (1996), los especialistas de personal tratarán de extraer del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

- *Actividades del puesto:* Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas, tales como limpiar, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- *Comportamiento humano:* También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente con las exigencias personales del puesto, en términos de gastar energía, caminar largas distancias y otros.
- *Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo:* Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).
- *Criterios de desempeño:* También se reúne información respecto de los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicados a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.
- *Contexto del puesto:* Este punto comprende la información referente con cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y el organizacional, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y los no financieros vinculados con el empleo.
- *Requerimientos humanos:* Finalmente, es usual reunir información relacionada con los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral, entre otros), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, entre otros) que se requieren.

En relación con el análisis de puestos, en este sentido, Peretti (1987) afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) de éste.(p.29)

De igual manera, Peña Baztán (1990), define el análisis de puestos en la siguiente forma:

La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis. (p. 28)

El análisis de puestos de trabajo constituye una herramienta fundamental en todas las gestiones relacionadas con Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución, de manera que pueda actuarse sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la empresa.

Por tanto, en una estructura organizativa correctamente diseñada, todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización; por consiguiente, ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la empresa; además, debe superar ciertos criterios de productividad y de calidad.

### **1.1.2 Propósitos del análisis de puestos**

El análisis de puestos es uno de los medios para lograr varios fines importantes los cuales se presentan a continuación:

- a) Organización. El análisis de puestos proporciona una información sumamente valiosa que conforma la base para establecer la organización de una unidad, pues describe cómo es que está dividido el trabajo entre los diferentes puestos, indica las tareas de cada uno de los puestos y la interrelación necesaria de los trabajos que realizan, los puestos que pertenecen a cada unidad administrativa y permite

establecer el esquema completo de los trabajos que tienen alguna relación entre sí dentro de la organización. Por medio del análisis de puestos y del conocimiento de los tiempos empleados en la realización de las tareas, se fijan los estándares de rendimiento.

- b) El análisis de puestos proporciona información muy valiosa conducente al reclutamiento y a la determinación de las bases de selección con las cuales se definen los medios para discriminar las calificaciones obtenidas por los candidatos que van a ocupar los puestos vacantes.
- c) Adiestramiento. Al expresarse los requerimientos de cada uno de los puestos en términos de destrezas y de conocimientos, se brinda una información de gran interés sobre cuál debe ser la orientación y el contenido de los programas de adiestramiento.
- d) Ascensos y traslados. El análisis de puestos brinda toda la información necesaria dirigida a establecer un sistema de ascensos y de traslados que garantizaría la carrera administrativa dentro de la empresa o la institución, sobre una base técnica y justa.
- e) Valoración de puestos. El análisis de puestos brinda una información valiosa de los factores de valoración y de clasificación de puestos. Esto permite a los analistas efectuar comparaciones entre los distintos factores para determinar el salario del puesto.
- f) Descripción del puesto y su clasificación. Del análisis de puestos arranca el proceso conocido con el nombre de descripción de puestos, referente con la redacción de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo, las habilidades y las destrezas, la experiencia, los conocimientos académicos y los técnicos, así como los requisitos especiales o los legales.

- g) Mejoramiento de las condiciones de trabajo. El análisis de puestos estudia las condiciones administrativas y las ambientales como se ejecutan las funciones de los puestos; hace posible eliminar o mejorar las condiciones de trabajo que presenten problemas de peligrosidad o de contaminación para los funcionarios, en la realización de sus funciones.

### **1.1.3 Etapas del análisis de puestos**

El análisis de puestos comprende varias etapas, dentro de las cuales están:

- Etapa 1: En esta se ofrece un panorama general de la manera como cada puesto encaja en el entramado total de la organización. En esta etapa se utilizan organigramas y diagramas de proceso.
- Etapa 2: Aquí se exhorta a los interesados a definir cómo se aprovechará la información del análisis y del diseño de puestos.
- Etapa 3: Se escogen los puestos que van a analizarse.
- Etapa 4: Consiste en aplicar las técnicas convenientes de análisis de puestos. Las técnicas se aplican para recopilar datos sobre las peculiaridades del puesto, los comportamientos requeridos y las características que necesita un funcionario para realizar el trabajo.
- Etapa 5: Se toma la información de la etapa anterior con el fin de elaborar una descripción del puesto.
- Etapa 6: Se prepara la especificación del puesto.

## **1.2 Conceptos fundamentales relativos con la descripción de puestos**

### **1.2.1. Importancia de la descripción de puestos**

A pesar de que la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), mientras que el análisis más bien pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera apropiada. Este análisis forma la base fundamental para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto constituye un proceso consistente en enumerar cada una de las tareas o de las funciones que lo conforman y lo que lo diferencia de los demás puestos de la empresa o la institución; es la enumeración detallada de las tareas o funciones del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la realización (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la elaboración de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Básicamente, consiste en elaborar un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende el mismo.

El principal objetivo de la Descripción de Puestos es conocer cada una de las funciones y de las responsabilidades de los puestos, así como establecer las particularidades que deben tener las personas que ocupen dichos puestos (perfil de puestos).

La Descripción de Puestos surge como una fuente fundamental para llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal, la capacitación, evaluación de desempeño y la valuación de puestos en relación con otros.

El conocimiento y la documentación de las funciones desempeñadas por los ocupantes de los puestos en la Organización, permiten establecer con mayor claridad los procesos que involucran la operación, se evita así duplicidad de funciones y se busca la eficiencia en la misma.

Chiavenato (2000) en una definición formal y técnica del concepto de descripción del cargo expresa:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas u funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de la funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (p. 331)

El cargo puede ser descrito como una unidad de la empresa o la institución, cuyo conjunto de deberes y de responsabilidades lo diferencian de los demás cargos. Las responsabilidades y los deberes de un cargo, pertenecientes al funcionario que lo desempeña, proporcionan los medios para que el personal contribuya con el logro de los objetivos en una empresa o en una institución.

Elementalmente, funciones o tareas son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo. Las etapas que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama de la empresa.

Del mismo modo, Chiavenato (2002) en una definición relativa con el concepto de descripción de cargos especifica que:

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades

del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. (p. 183)

La descripción del cargo, que relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, es narrativa y expositiva y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido.

Werther y Davis (2000) definen el concepto de descripción de puestos como: “Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (96).

En el entorno de una empresa, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una institución a otra. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres o cuatro párrafos de extensión. Otra opción sería descomponer la descripción en varios componentes.

### **1.2.2 Aprobación de las descripciones de puestos**

Una vez redactada la descripción por parte del analista, ésta debe ser examinada por el titular del puesto y aprobada como mínimo por el supervisor inmediato; es importante el papel del empleado en la redacción y actualización de la misma. En esta fase el analista tiene que actuar como tal y no como un simple registrador de opiniones; por ejemplo, en el caso de superposición de responsabilidades, el analista desempeña un papel primordial para lograr claridad en el nivel de la empresa. Por último, la descripción será sometida a consideración del comité coordinador.

### **1.2.3 Actualización de las descripciones**

Dado que la descripción se centra en las funciones y en los resultados y no en las tareas, sólo es necesario revisarla cuando se presenten cambios importantes, como

reorganizaciones departamentales, nuevos puestos y combinaciones con otros. Sin embargo, la acumulación de aspectos insignificantes hace que deba revisarse con regularidad.

Es de vital importancia actualizar la descripción de puestos, ya que los cambios en éstos adquieren muchas formas y suceden por variedad de razones; por ejemplo, pueden presentarse cambios en las instalaciones físicas de la empresa, en la tecnología, en el producto como tal, en el proceso o equipo; se originan así realineamientos, cambios en la estructura organizacional, en las líneas de productos o en el volumen de operaciones. Algunos de estos cambios son repentinos, otros más paulatinos. Ciertas empresas solucionan el problema de las transformaciones menores al anexar una hoja, en donde los empleados plantean dichos ajustes.

La actualización de las descripciones de puestos requiere una gestión rápida, pues cuando tardan en hacerse éstas tienden a perder efectividad como herramienta administrativa. Es tarea del supervisor hacer los arreglos para la revisión del puesto; por ello sería conveniente realizar auditorias periódicas.

#### **1.2.4 Manuales descriptivos**

Los manuales descriptivos de puestos pueden utilizarse para:

- Ayudar a la contratación y a la colocación de individuos adecuados en cada puesto de trabajo de la organización.
- Predecir los perfiles y el número de trabajadores que se necesitarán.
- Evaluar el desempeño individual del trabajador.
- Determinar las necesidades de entrenamiento en la organización.

- Establecer y mantener una estructura de salarios sobre la cual pueda asignarse una remuneración justa y equitativa a cada uno de los funcionarios.
- Comparar la compensación de los puestos de trabajo con otros externos, con el fin de tomar mayor ventaja y pagar sueldos acordes con el mercado actual.
- Analizar y mejorar la estructura orgánica. Como marco de referencia, las descripciones son de gran utilidad para orientar el desempeño de las personas en una organización.

### **1.3 Modelos para la realización de análisis de puestos**

Una vez recopilada la información previa e identificando el puesto que se analizará, el siguiente paso es obtener información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. Existen varias técnicas que pueden utilizarse para reunir estos datos, de las cuales las más importantes serán analizadas posteriormente.

En la práctica, es posible utilizar cualesquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a sus propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

Los métodos que más se utilizan en el análisis de puestos son:

- Observación
- Cuestionario
- Entrevista

- Bitácora
- Criterio de expertos

### **1.3.1 Método de observación**

Constituye uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa prestando atención visual al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en plena acción de sus funciones, en tanto el analista de puestos escribe los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más aconsejable para aplicarlo a los trabajos que comprenden procedimientos manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método sea aplicado en combinación con otros para que el análisis sea más completo y exacto.

La observación directa se utiliza, por lo regular, junto con las entrevistas. Una forma de realizarlo es observar al empleado en su trabajo, durante un lapso completo de labores.

#### *Características:*

- a) El analista de puestos recopila los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de dicho puesto.
- b) La intervención del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### *Ventajas:*

- a) La veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el encargado del puesto deje de realizar sus labores.
- c) Es un método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

*Desventajas:*

- a) Posee un costo elevado porque el analista de puestos necesita invertir bastante tiempo para que el método sea concluido.
- b) Una simple observación, sin el acercamiento directo y verbal con el encargado del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

### **1.3.2 Método del cuestionario**

Otro método efectivo de obtener información para el análisis de puestos es solicitar a los colaboradores que respondan cuestionarios en los que describan las responsabilidades y los deberes relacionados con su empleo.

Su objetivo es la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

*Características:*

- a) La recopilación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el encargado o su superior.
- b) La intervención del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del encargado es activa.

*Ventajas:*

- a) Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera, se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características; además, participan varias instancias jerárquicas.

- b) Este método es el más económico.
- c) También abarca el mayor número de personas, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- d) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

*Desventajas:*

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el encargado tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con sumo cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente con la calidad de las respuestas escritas.

### **1.3.3 Método de la entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizarse para obtener datos conducentes al análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que está analizándose.

Este método consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que pretende analizarse, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado.

El analista visita personalmente al funcionario que puede proporcionarle información de importancia sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

*Características:*

- a) La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el encargado del puesto, en la que formulan preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del encargado del puesto es activa.

*Ventajas:*

- a) Los datos relativos con un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de más calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse en cualquier tipo o nivel de puesto.

*Desventajas:*

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

#### **1.3.4 Diario o bitácora del participante**

Puede pedirse a los trabajadores que lleven un diario, bitácora o listas de actividades que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y con su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas

actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

### **1.3.5 Grupo de expertos**

Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. Con el fin de obtener la información para el análisis de puestos, el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se hubieran conseguido de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación, bitácoras y grupos de expertos, son los métodos más populares dirigidos a reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, pueden utilizar dichos métodos para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.

## **CAPÍTULO II: ELEMENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIEROS Y PRÁCTICAS INSTITUCIONALES**

### **2.1 Reseña histórica y descripción del Banco Nacional de Costa Rica**

#### **2.1.1 Antecedentes**

El Banco Nacional de Costa Rica (B.N.C.R., por sus siglas) es una entidad bancaria de propiedad pública, se identifica con la cédula jurídica número 4-000-001021; sus oficinas centrales se ubican en la ciudad de San José, al costado norte del Banco Central de Costa Rica (B.C.C.R., por sus siglas). Es la principal entidad financiera del país puesto que posee alrededor de 159 oficinas ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional, con aproximadamente 4 587 funcionarios y con la más amplia red de cajeros automáticos y de servicios financieros; se consolida así, como un banco universal, con una proyección trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera del país.

De acuerdo con información suministrada por la *intranet* del B.N.C.R., se presenta una breve historia de la creación y evolución dicho Banco.

En el panorama histórico de Costa Rica, a principios y a mediados del Siglo XIX, es difícil determinar qué política económica seguían los gobernantes; lo que sí puede afirmarse es que se preocuparon por el adelanto cultural, material y espiritual del país, y que la forma patriarcal de gobierno hizo de los costarricenses un pueblo pacífico.

Después de la independencia de 1821, se tenía una economía incipiente y desarticulada, de recursos ínfimos y basada esencialmente en cultivos de poco desarrollo, sin vías de comunicación adecuadas, una población pobre y escasa (55 000 habitantes en 1820) y, difícilmente, se hacía comercio de exportación con productos de la tierra que apenas cubrían las escasas necesidades de la población.

Sin embargo, el país sigue adelante cobrando gran auge con el aumento en la producción de café. Gracias a este cultivo y a las nuevas vías de comunicación se abren los mercados europeos. Durante casi todo el siglo XIX la economía del país giró en torno del cultivo y la exportación del café.

A partir de 1847 se dan los primeros intentos para la creación de un Banco, y no es hasta 1863 cuando se funda el Banco Anglo Costarricense (BANANGLO); en 1877 se funda el Banco de la Unión (Banco de Costa Rica); en 1905 se funda el Banco Comercial de Costa Rica y el Banco Mercantil; en 1914, el Banco Internacional de Costa Rica (hoy B.N.C.R.) y en 1918, el Banco Crédito Agrícola de Cartago.

El Banco Internacional de Costa Rica fue fundado mediante decreto N° 16 del 09 de octubre de 1914 durante la administración de don Alfredo González Flores. Dentro de las causas de su fundación se citan dos muy importantes:

- a) La situación creada por la coyuntura económica del país a raíz de la I Guerra Mundial, y la negativa de los Bancos Privados existente hasta esa fecha de concederle ₡ 2 000 000.00 al Gobierno de don Alfredo González Flores, que le ayudaría a solventar las necesidades del país. (Universidad Estatal a Distancia, 1997, p. 4).
- b) La filosofía reformista de la administración de don Alfredo González Flores, que significaba una ruptura ideológica con el liberalismo predominante en la época, pues consideraba que el estado debía tener un papel protagónico, enfatizando la función social que debía cumplir en la economía del país, principalmente en lo referente con el crédito rural en el cual se defendía al pequeño productor.

Bajo estas dos premisas se fundó el Banco Internacional de Costa Rica con carácter público, es decir, el Banco pertenecía al Estado y tenía una emisión de ₡4 000 000.00 garantizados con Bonos del Tesoro.

El nombre de Banco Internacional de Costa Rica fue puesto por casualidad, pues en 1912 fue aprobada la apertura de un banco privado con ese nombre, propiedad de los señores Lindo Brothers, pero como en 1914 no había empezado a funcionar, a pesar de tener ya los billetes que circularían, el Gobierno aprovechó esta circunstancia para fundar un Banco Estatal con ese mismo nombre.

La fundación del Banco Internacional de Costa Rica en 1914 marca la transición del Sistema de Banca Privada dominante en el Siglo XIX a la etapa de Banca Mixta, esto significa un importantísimo paso en el proceso de participación directa del estado en el campo económico.

Expresa Gil Pacheco:

En 1936 se emprendió la reforma bancaria y el Banco Internacional tomó el nombre de Banco Nacional y se dividió en tres secciones: el Departamento Emisor, el Departamento Hipotecario y el Departamento Comercial. Los demás bancos sometidos a regulaciones emanadas del Departamento Emisor, siguieron su camino. El Royal Bank, se retiró. Los otros languidecieron antes de la reforma. El Comercial quebró. El Mercantil fue adquirido por el Royal Bank, antes de su retiro en 1936. (s.f.)

### **2.1.2 Servicios prestados**

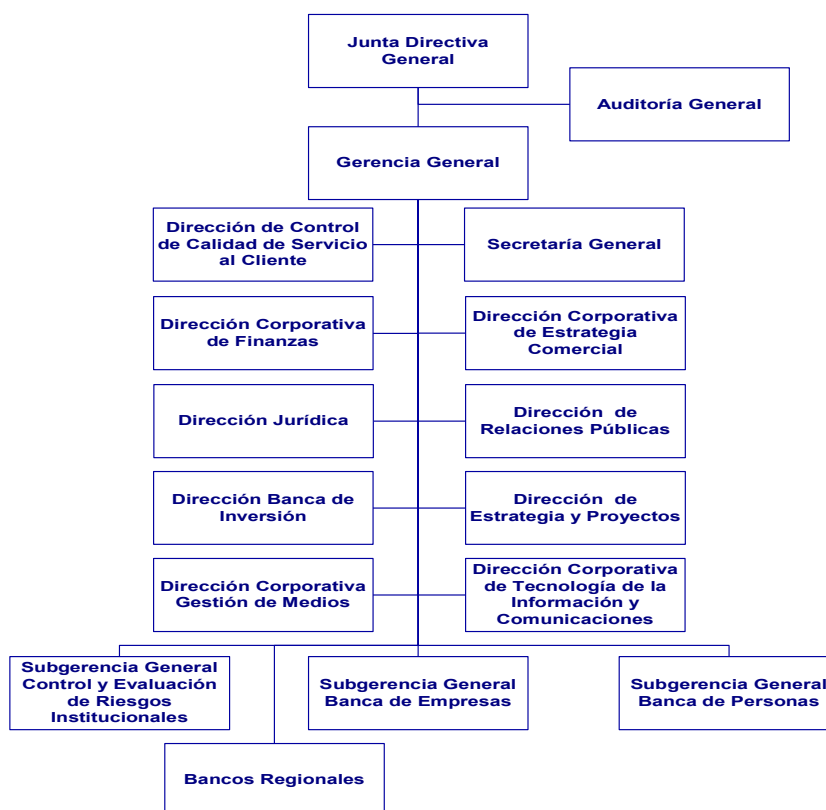
El B.N.C.R. se ha transformado en un banco universal, el cual abarca todos los sectores del mercado que componen la banca costarricense, tales como: banca personal, empresarial, corporativa e institucional, pero sin descuidar su vocación de financiación al desarrollo económico del país, que sigue siendo su columna vertebral.

Además, ha diversificado sus operaciones hacia el mercado bursátil, los fondos de inversión y los fondos de pensiones, por medio de sus tres subsidiarias: B.N. Valores, Puesto de Bolsa; B.N. Fondos, Sociedad de Fondos de Inversión, y B.N. Vital, Operadora de Pensiones; de las que posee el 100% de las acciones.

Posee una serie de servicios y de productos para cubrir las distintas necesidades de sus clientes. Posee servicios de captación de recursos, entre los cuales pueden citarse algunos: las cuentas de ahorro o cuentas corrientes, en colones, dólares y euros; además, posee inversiones a plazo fijo, fondos de inversión, transferencias nacionales y transferencias internacionales, planes de pensión, planes de entretenimiento, cartas de importación y de exportación, custodia de valores, y otros más.

También posee otros productos esenciales, como los créditos, un medio de colocación que el banco ofrece a sus clientes, para el financiamiento de las actividades económicas y productivas de éstos. El banco posee diferentes productos crediticios, entre los cuales figuran créditos para: vivienda, gastos personales, comercio, junta rural, micro y mediana empresa, turismo, tarjetas de crédito nacional e internacional y muchos otros más.

### 2.1.3 Estructura organizacional



#### **2.1.4 Misión**

Ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país.

#### **2.1.5 Visión**

El Banco Nacional es la principal institución financiera del país, de propiedad estatal, que impulsa el desarrollo económico y social, ofreciendo soluciones integradas globalizadas, un servicio de alto valor para sus clientes, con un recurso humano eficiente, una plataforma tecnológica que facilite el uso intensivo de productos mediante canales electrónicos, comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente, con el objetivo fundamental de maximizar la rentabilidad y mantener una suficiencia patrimonial adecuada.

#### **2.1.6 Objetivos**

El B.N.C.R., mediante su Plan Estratégico 2007 – 2010, ha establecido una serie de objetivos, los cuales deberán cumplirse para estar a la altura de los mejores bancos del mundo. Estos objetivos están divididos en cuatro categorías y son:

##### *a) Financiera*

Obtener rentabilidad con sostenibilidad.

*b) Procesos*

Flexibilizar y adaptar los procesos del *back* y *front office* de manera que permitan establecer tiempos adecuados de respuesta según las necesidades de los clientes y las condiciones de la competencia.

*c) Clientes*

Retener, atraer y fidelizar a los clientes y ser necesarios para ellos.

*e) Cultura / Aprendizaje*

Alinear el capital humano a la visión del negocio, por medio de un cambio de cultura y el fortalecimiento de competencias.

## **2.1 Reseña histórica de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.**

### **2.2.1 Antecedentes**

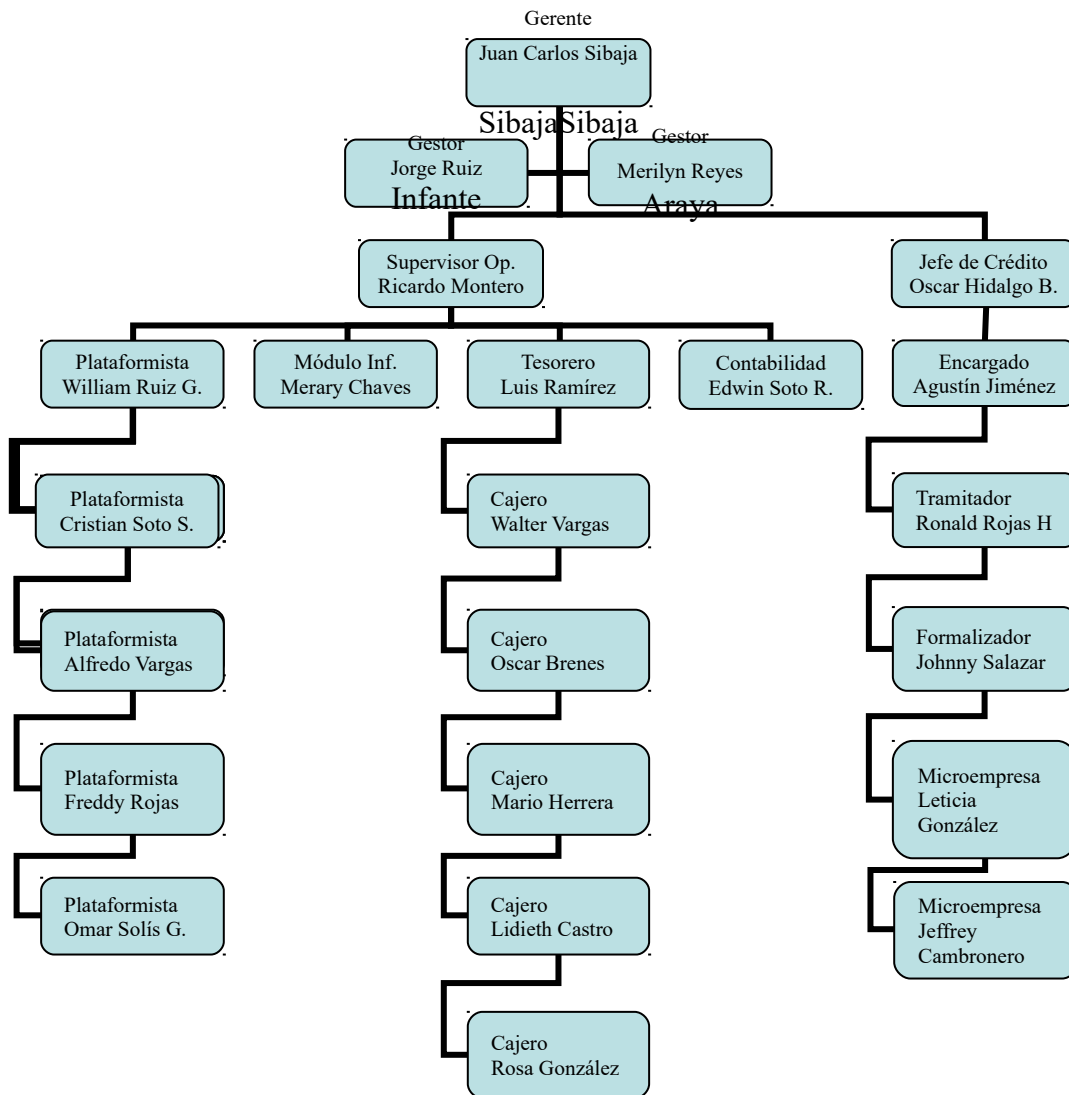
Esta oficina abrió sus puertas hace 50 años, en 1953, y desde entonces ha trabajado ininterrumpidamente. En el B.N.C.R., se empezó a labor con 4 empleados en una oficina ubicada en un lugar diferente de la actual; posteriormente, se sitúa frente al Parque Pérez, lugar donde se encontraba la Guardia de Asistencia Rural, la cual cede el lugar debido a que el terreno fue otorgado al Banco por la Municipalidad de Esparza; desde entonces se encuentra establecido en ese lugar. Esta oficina bancaria cuenta en la actualidad con 23 funcionarios, distribuidos, en su mayoría en cuatro departamentos los cuales son: cajas, plataforma, crédito y contabilidad, los cuales unen sus esfuerzos para brindar servicios financieros variados y de calidad.

### **2.2.2 Oferta de servicios**

Posee una serie de servicios y de productos para cubrir las distintas necesidades de sus clientes. Posee servicios de captación de recursos, entre los cuales pueden citarse algunos: las cuentas de ahorro o cuentas corrientes, en colones, dólares y euros; además, posee inversiones en plazo fijo, fondos de inversión, transferencias nacionales y transferencias internacionales, planes de pensión, planes de entretenimiento, cartas de importación y de exportación, custodia de valores, y otros más.

También posee otros productos esenciales, como los créditos, un medio de colocación que el banco ofrece a sus clientes, para el financiamiento de las actividades económicas y productivas de ellos. El banco ofrece diferentes productos crediticios, entre los cuales figuran créditos para: vivienda, gastos personales, comercio, junta rural, micro y mediana empresa, turismo, tarjetas de crédito nacional e internacional y muchos otros más.

### 2.2.3 Estructura organizacional de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.



Fuente: Juan Carlos Sibaja Calderón, Gerente del B.N.C.R, Agencia de Esparza.

### 2.2.4 Objetivos

Según la información recopilada en la intranet del B.N.C.R., la Agencia de Esparza ha establecido sus objetivos para el 2007, entre los cuales se encuentran:

- Mejorar la eficiencia financiera
- Mejorar la eficiencia comercial

### **2.2.5 Descripción de aspectos importantes del Departamento de Crédito**

El Departamento de Crédito cuenta con un Jefe de Crédito; es el encargado de esta unidad y es quien supervisa y establece el lineamiento por seguir para cumplir las metas presentadas por la gerencia. También cuenta con un tramitador de crédito quien se encarga de recibir y de tramitar todas las solicitudes de crédito y de brindar información crediticia a todos los clientes que lo requieran; además, es el encargado del trámite y la formalización de tarjetas de crédito y de su respectivo seguimiento y control; cuenta con un formalizador, el cual se encarga de realizar los desembolsos a los clientes a quien les fue aprobada su solicitud y se hace cargo también del control de las cuentas contables del departamento y de su debido control; además, tiene un encargado de crédito, responsable del cobro judicial y de las pólizas; por último, se cuenta con dos encargados de micro y de mediana empresa, funcionarios encargados de tramitar créditos destinados al turismo y a los empresarios, con interés de desarrollar o ampliar sus negocios comerciales. En general, este departamento cuenta con seis empleados.

## **CAPÍTULO III: MODELOS ACTUALES DE ANÁLISIS DE PUESTOS UTILIZADOS POR EL B.N.C.R.**

### **3.1 Estado actual de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.**

Actualmente la Agencia de Esparza del B.N.C.R. está conformada por varios departamentos, entre ellos se encuentra el Departamento de Crédito, el cual será descrito a continuación, con el detalle de las tareas y las labores realizadas diariamente por cada uno de los funcionarios integrantes de este departamento, el cargo que desempeñan y la categoría que poseen.

Es necesario indicar que varios de los puestos del Departamento de Crédito poseen algunas actividades idénticas o similares, razón por la cual se repetirán algunas de las funciones realizadas por ellos.

#### **Óscar Hidalgo Badilla**

##### **Jefe de Crédito E-1**

##### **Funciones:**

- Seguimiento de operaciones criterio 1
- Atención al público
- Atención de llamadas telefónicas
- Resolución de asuntos varios vía correo electrónico
- Información de requisitos de préstamos
- Revisión y corrección de expedientes de operaciones de crédito
- Revisión y corrección de expedientes de tarjetas de crédito
- Aprobación de operaciones de crédito en el sistema
- Aprobación de tarjetas de crédito en el sistema
- Arreglos de pago
- Revisión y corrección de las actas

- Entrevistas a los clientes
- Confección de avalúos hipotecarios
- Confección de avalúos prendarios
- Inspecciones
- Marcas de ganado
- Impresión de reportes varios
- Cobro administrativo y Judicial
- Seguimiento de los entes valuadores
- Seguimiento de los notarios y contadores
- Confección de Informes técnicos
- Confección de Carátulas de crédito
- Confección de informes del detalle de las garantías
- Confección de informes de referencia de clientes
- Control de alarmas de crédito

**Agustín Jiménez Badilla**

**Encargado de Cartera T-1**

**Funciones:**

- Cobro administrativo
- Arreglos de pago
- Realización de autorizaciones de pago
- Realización de autorizaciones de intereses
- Emisión de certificaciones de deudas
- Emisión de históricos de préstamos
- Cobro de comisiones
- Apertura de solicitudes de crédito
- Conciliación de cuentas
- Atención de público
- Atención de llamadas telefónicas

- Información general de préstamos
- Solicitud de estudios de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF, por sus siglas)
- Formalización de préstamos
- Giros de cuota
- Inspecciones
- Revisión de formalizaciones
- Pago de honorarios
- Pago de contadores públicos

### **Cobro Judicial**

- Reportes de atraso en operaciones mayores de 30 días
- Asignación de abogados
- Impresión de nota de procedimientos y de liquidación de saldos
- Copias de expedientes
- Trámite para confección de certificaciones de Contadores Públicos Autorizados (CPA, por sus siglas), según liquidación del abogado.
- Estudio de *datum*, códigos, fórmula 120, bienes y de la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S., por sus siglas).

### **Seguros**

- Captura de seguros en el sistema.
- Trámite de pólizas de vida
- Trámite de pólizas de incendio hogar seguro 2000
- Trámite de pólizas comerciales
- Incluir datos del bien asegurado, acreedor, montos, direcciones, teléfonos y otros.
- Actualización de fechas y relación con nuevos créditos.
- Renovación de pólizas

- Verificación de acreedor, beneficiarios y montos de acreencias.

### **Garantías de cumplimiento**

- Confección del contrato
- Documento legal
- Cobro de comisión
- Balanceo de la cuenta 611
- Impresión de un informe mensual
- Archivo de documentos en bóveda

### **SICCA**

- Verificación de los clientes que poseen seguro (seguro de vida, seguro de incendio y seguro comercial).
- Conciliación por cliente
- Conciliación por saldos

### **Reserva de préstamos**

- Cartera inactiva
- Recuperación
- Cobros
- Conciliación mediante asientos de diario

### **Ronald Rojas Hernández**

#### **Asistente de Operaciones Bancarias A-6**

#### **Funciones:**

- Atención de público
- Atención de llamadas telefónicas
- Reportes históricos de movimientos

- Consultas de pagos
- Requisitos a clientes
- Impresión de reporte del 3.1
- Impresión de estadístico diario de movimientos
- Impresión de débitos automáticos
- Resolución de problemas en operaciones de crédito
- Resolución de problemas en tarjetas de crédito
- Estudio de códigos
- Estudio de registro nacional
- Estudio de fórmula 120
- Estudio de la C.C.S.S.
- Estudio de Teletec
- Estudio de *Datum*
- Estudio de Cero Riesgo
- Estudio de Sistema Financiero Bursátil (SFB, por sus siglas)
- Estudio de VISA
- Análisis financiero de capacidad de pago
- Informe de memo financiero
- Informe de carátula de crédito
- Informe del detalle de las Garantías
- Informe de la referencia de clientes
- Archivo de documentos legales en bóveda
- Reporte de *scoring* crediticio

### **Recepción de solicitudes de crédito**

- Recepción de créditos de vivienda, comercial, consumo, turismo, junta rural, hipoteca abierta y otros
- Revisión de la documentación respectiva respecto a los requisitos solicitados
- Impresión de estudios varios

- Análisis de capacidad de pago
- Inclusión del cliente en el maestro de clientes
- Apertura de solicitud de crédito
- Cobro de comisiones
- Asignación de peritos
- Confección de expediente
- Confección de informes
- Confirmación de contadores activos

### **Recepción de solicitudes de tarjetas de crédito**

- Revisión de la documentación presentada respecto de los requisitos del producto
- Estudios varios
- Análisis de Capacidad de pago
- Ingresos de información del cliente en el sistema de VISA
- Carátula de crédito
- Aprobación de la tarjeta
- Confección del Contrato
- Confección de letra de cambio

### **Trámites generales de tarjeta de crédito**

- Reemplazos por deterioro
- Emisión de segundos plásticos
- Renovaciones extraordinarias
- Cambios de límite
- Cambio de BIN (pasar una tarjeta de crédito de la marca VISA a MasterCard o viceversa)
- Cobro administrativo de tarjetas
- Impresión de reporte de cobro
- Cambio de datos del cliente
- Arreglos de pago

## **Johnny Salazar Campos**

### **Asistente de Operaciones Bancarias A-6**

#### **Funciones:**

- Atención de público
- Atención de llamadas telefónicas
- Revisión de documentos en garantía
- Control de cuentas de honorarios y avalúos
- Custodia de sobres
- Confección y revisión de las actas de crédito
- Inclusión de clientes al sistema de pago automático de recibos
- Realización de los pagos a las empresas valuadoras
- Realización de los pagos a los abogados
- Petición de estudios con autorización a la SUGEF
- Formalización de operaciones de crédito
- Retiro de documentos en bóveda para ser entregados al cliente
- Impresión de reportes mensuales para el control de cuentas
- Cobro administrativo
- Arreglos de pago
- Estudio de códigos
- Estudios de fórmula 120
- Estudio de la C.C.S.S.
- Estudio del *Scoring* Crediticio
- Análisis financiero
- Impresión de histórico de movimientos por operación
- Impresión de constancia de deudas
- Copias de documentos
- Archivo de expedientes

## **Leticia González Calderón**

### **Técnico de servicios bancarios T-1**

#### **Funciones:**

- Atención al público
- Atención al público vía telefónica
- Entrega y verificación de requisitos de crédito de micro y de mediana empresa
- Entrega y verificación de requisitos de tarjetas de crédito
- Recepción de documentación y trámite formal de créditos
- Recepción de documentación y trámite formal de tarjetas de crédito
- Inspecciones
- Asesoramiento financiero
- Determinación de viabilidad de proyectos
- Inclusión de información del crédito en el sistema
- Estudios internos varios
- Aprobación de créditos
- Seguimiento administrativo
- Seguimiento financiero
- Cobro administrativo
- Archivo de expedientes de crédito
- Custodia de valores en Bóveda
- Confección de documentación legal
- Inclusión de operaciones de crédito en el sistema de pago automático de recibos
- Formalización de operaciones de crédito
- Arreglos de pago
- Cobro de comisiones
- Apertura de solicitud de crédito
- Apertura en maestro de clientes
- Estudios externos
- Impresión de reportes mensuales

## **Jeffrey Cambronero Herrera**

### **Técnico de servicios bancarios T-1**

#### **Funciones:**

- Atención al público
- Atención al público vía telefónica
- Entrega y verificación de requisitos de crédito de micro y de mediana empresa
- Entrega y verificación de requisitos de tarjetas de crédito
- Recepción de documentación y trámite formal de créditos
- Recepción de documentación y trámite formal de tarjetas de crédito
- Inspecciones
- Asesoramiento financiero
- Determinación de viabilidad de proyectos
- Inclusión de información del crédito en el sistema
- Estudios internos varios
- Aprobación de créditos
- Seguimiento administrativo
- Seguimiento financiero
- Cobro administrativo
- Archivo de expedientes de crédito
- Custodia de valores en Bóveda
- Confección de documentación legal
- Inclusión de operaciones de crédito en el sistema de pago automático de recibos
- Formalización de operaciones de crédito
- Arreglos de pago
- Cobro de comisiones
- Apertura de solicitud de crédito
- Apertura en maestro de clientes
- Estudios externos
- Impresión de reportes mensuales

### **3.2 El modelo de análisis de puestos en el B.N.C.R.**

#### **PROPÓSITO**

Establecer y estandarizar los lineamientos para efectuar el trámite de estudio de puestos de un funcionario del Banco Nacional.

#### **ALCANCE**

Este procedimiento se aplica para la Dirección de Recursos Humanos del Banco Nacional de Costa Rica

#### **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad de todos los funcionarios involucrados velar por el cumplimiento y la actualización de este procedimiento.

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

##### **a) Proceso: Trámite de solicitud de estudio de puesto y envío del formulario**

Los Coordinadores de Cuenta de RRHH, reciben de las jefaturas o del funcionario interesado, la solicitud de estudio de puesto (individual, integral) o estudios especiales, debidamente autorizada.

Los Coordinadores de Cuenta de RRHH, envían directamente al interesado, un formulario para la descripción de puestos; puede ser en formato electrónico o físico.

##### **b) Proceso: Análisis de formulario de descripción de puesto**

El Coordinador de Cuenta de RRHH, recibe el formulario de descripción de funciones, con las firmas del funcionario por evaluar y de su jefatura inmediata.

El Coordinador de Cuenta de RRHH, analiza el formulario de descripción de puesto (si requiere efectúa entrevista con el evaluado y/o con la jefatura); por último, procede a aplicar el método de valoración por puntos, y emite la recomendación correspondiente.

**c) Proceso: Análisis del estudio del puesto y presentación al comité**

El Coordinador de Cuenta de RRHH, analizará en conjunto con el Supervisor de los Coordinadores de Cuenta (Secretario del Comité de Clasificación y Valoración de Puestos), las recomendaciones y los requisitos de los estudios de puestos o estudios especiales.

**d) Proceso: Ingresar estudio en SIRH**

El Coordinador de Cuenta de RRHH, ingresa en el SIRH los estudios de puestos correspondientes. En caso de que el puesto en análisis sea nuevo o modifique uno existente, deberá actualizar lo correspondiente.

**e) Proceso: Presentación al Comité de Clasificación y de Valoración**

El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta (Secretario del Comité de Clasificación y valoración de Puestos), presenta ante el Comité de Clasificación y de Valoración de Puestos, los estudios de puestos o estudios especiales y toma nota de los acuerdos.

**f) Proceso: Confección del acta**

El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta de RRHH, remite los acuerdos tomados por el Comité de Clasificación y de Valoración de Puestos, al funcionario de Operaciones de Reclutamiento y de Selección, quien los incluirá en el sistema, para la confección del acta y los informes pertinentes.

**g) Control: Revisión del acta**

El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta de RRHH, revisa el acta y los informes que han sido confeccionados; una vez verificado su contenido, los envía a la Dirección Corporativa Administrativa, a la Subgerencia Administrativa, al SEBANA y a la Gerencia General.

**h) Proceso: Aplicación de los acuerdos en SIRH**

El funcionario de Operaciones del Reclutamiento y Selección de RRHH, en el momento de contar con toda la documentación debidamente aprobada por la Gerencia General, procede a actualizar los estudios ingresados en el punto (d), según los acuerdos tomados, para cada caso de clasificación de puesto o de estudios especiales. Luego imprime los listados de las modificaciones (recargo de funciones, reasignaciones, revaloraciones de cambios de escala, reclasificaciones por acta, reasignaciones hacia abajo y cambios de escala) y los envía al Contador de RRHH.

**i) Control: Revisión de la aplicación de los acuerdos del Comité**

El Contador de RRHH, revisa los listados generados por el SIRH; comprueba la adecuada aplicación de los acuerdos del Comité de Clasificación y de Valoración de Puestos, y lo remite al Supervisor de los Coordinadores de Cuenta de RRHH.

**j) Autorización: Aprobación del trámite.**

El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta de RRHH, revisa toda la documentación que genera el proceso de estudio y de clasificación de puestos y verifica que se encuentre conforme, firma y da su visto bueno. El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta distribuye los acuerdos de la siguiente manera:

Los acuerdos que aprueban pagos de recargos de funciones son enviados a los funcionarios de Operaciones de Administración de Salarios, para su debida aplicación.

Los acuerdos que aprueban reclasificaciones y reasignaciones hacia abajo, son enviados a los funcionarios de Operaciones de Reclutamiento y de Selección para que sean aplicados en el SIRH.

Todos los acuerdos que afectan el presupuesto, son enviados a la Unidad de Apoyo Estratégico para que se incluyan en la próxima modificación presupuestaria (*Ver procedimiento de modificación presupuestaria, DCA.RRHH.13*).

Los acuerdos de reasignaciones hacia abajo y reclasificaciones de las plazas no vacantes son remitidas al Coordinador de Cuenta para el respectivo control.

El Supervisor de los Coordinadores de Cuenta de RRHH, indica al funcionario de Operaciones de Reclutamiento y de Selección que se redacten y envíen los comunicados.

**k) Proceso: Comunicación de los acuerdos**

El funcionario de Operaciones de Reclutamiento y de Selección de RRHH, deberá enviar (a través del Centro de Servicio al Cliente de RRHH) el comunicado de los acuerdos del Comité de valoración y de Clasificación a cada uno de los interesados, para que éstos queden formalmente avisados sobre los mismos. Debe recogerse el recibido de los funcionarios. Según el Reglamento vigente, a partir de este momento, corre el tiempo para que los funcionarios presenten apelaciones o reclamos, siempre y cuando, éstos lo consideren pertinente.

**l) Proceso: Aplicación de acciones de personal**

Los funcionarios de Operaciones de Reclutamiento y de Selección de RRHH, confeccionan y aplican las acciones de personal de reasignaciones hacia abajo y las reclasificaciones de las plazas vacantes.

**m) Proceso: Archivo**

Los funcionarios del Centro de Servicio al Cliente realizarán el archivo de los expedientes de los estudios de puestos y del Acta del Comité.

**n) Proceso: Aplicación de la modificación presupuestaria**

La Unidad de Apoyo Estratégico remite al funcionario de Operaciones de Reclutamiento y de Selección el trámite las acciones de personal que permiten la modificación presupuestaria.

**3.3 El modelo de análisis de puestos en la agencia del Banco Nacional de Costa Rica en Esparza.**

**Nombre del Puesto: Jefe de Crédito**

**Escalafón: T-4**

**Tareas y responsabilidades:**

- Atender y asesorar a clientes que demandan los servicios de crédito, especialmente los que requieren montos importantes.
- Satisfacer las necesidades crediticias de los clientes, mediante la coordinación, apoyo y control de su equipo de trabajo.
- Visitar clientes potenciales.
- Impartir instrucciones claras y precisas al personal a su cargo, así como informarlo sobre los objetivos, políticas y otros.
- Analizar, negociar, decidir y aprobar en materia de crédito.
- Revisar pólizas del Instituto Nacional de Seguros (I.N.S., por sus siglas).
- Confeccionar avalúos, informes técnicos y seguimientos técnicos.
- Controlar la gestión cobratoria.

- Emitir informes en lo que a crédito compete, para la Dirección Regional de Crédito, Dirección Corporativa de Crédito, SUGEF y otros), llevar control de operaciones, reportes de cartera y evaluación de riesgo de las operaciones de la Sucursal; coordinar con la Dirección Regional esta información.
- Coordinar y Gestionar con la Dirección Regional la realización de estudios e informes para evaluar la factibilidad financiera de las solicitudes de prórrogas, renovaciones y adecuaciones de créditos; así como las necesidades de seguimiento.
- Participar activamente como miembro del Comité de Crédito de la Agencia.
- Dar seguimiento y control a las actividades a su cargo, de manera que el grado de exposición al riesgo se mantenga bajo niveles aceptables.
- Velar para que la calidad y el contenido de la propuesta crediticia que se eleva al ente resolutor cumpla con la normativa del Manual Único de Crédito en el trámite de los diferentes tipos de crédito.

Analizar las propuestas de crédito bajo los siguientes criterios:

1. Los Créditos con nivel de endeudamiento permitido a la Agencia, donde debe revisar aspectos, como los siguientes:

De contenido, como por ejemplo que el expediente esté completo; forma, que esté ordenado; fondo, aspectos de capacidad de pago, garantías, nivel de endeudamiento, calidades del cliente, historial de operaciones del cliente y fiadores, lista de códigos, deudas con otras Instituciones, si pertenece a algún grupo de interés económico, vigencia de documentos de Sociedades así como de cédulas de identidad, planes de inversión propuestos, lógica en la estructura y confección del informe técnico, entre otros.

2. Los Créditos con nivel de endeudamiento del cliente y autorización de trámite completo permitido a la Agencia pero que requiere la Revisión, Análisis Financiero y recomendación final de la Dirección Regional a la cual está adscrita la Agencia, donde deben revisar aspectos como los siguientes:

De contenido, como por ejemplo, que el expediente esté completo; aspectos de forma, que esté ordenado asimismo en este caso, además revisa que mantengan lógica los aspectos de garantías, calidades del cliente, historial de operaciones del solicitante y fiadores, lista de códigos, deudas con otras instituciones, vigencia de documentos de Sociedades así como de las cédulas de identidad. Igualmente la lógica en la estructura y la confección de Informes, entre otros.

### **Otras funciones del Jefe de Crédito**

- Sustituir al superior inmediato cuando lo requiera.
- Realizar cualquiera otra tarea de acuerdo con la naturaleza de la clase.

### **Autoridad:**

- Para aprobar créditos.
- Para organizar las labores de su equipo de trabajo y asignar labores específicas.
- Para programar las vacaciones de su equipo de trabajo.

### **Reporte:**

Jerárquicamente se reporta al Encargado de la Agencia.

Se reportan a él los demás funcionarios que laboran en la Dirección de Crédito.

### **Relación Funcional**

#### **Internas:**

Se relaciona con el todo el personal de la Agencia, Funcionarios de Crédito de la Dirección Regional y de la Dirección de Finanzas.

**Externas:**

Con los clientes en general, con miembros de la SUGEF y con los abogados externos.

**Ambiente:**

Trabaja bajo condiciones de presión.

Constantemente le corresponde desplazarse fuera de la oficina.

Frecuentemente labora fuera de horario.

**Requisitos:**

Licenciatura universitaria en alguna carrera de Agronomía, Ciencias Económicas u otra carrera que lo faculte para el desempeño de las funciones y estar incorporado al colegio profesional respectivo.

Estar o haber estado nombrado como Técnico en Operaciones, Técnico Contable, Supervisor Administrativo, Asistente Administrativo, Asistente de Operaciones Bancarias o Técnico Especializado.

Le corresponde desplazarse a cualquier lugar de la zona en el desempeño de sus funciones.

**Nombre del Puesto: Encargado de crédito**

**Escalafón: T-1**

**Tareas y responsabilidades:**

- Imprimir diariamente el listado de cobro judicial, cartera inactiva.

- Mantener los expedientes actualizados para cada una de las operaciones que se encuentran en cobro judicial.
- Solicitar la inspección de bienes.
- Llamar a los abogados para informarles que retiren el expediente.
- Verificar que el monto cancelado del pago de honorarios esté acorde con la gestión realizada.
- Realizar el pago de honorarios por concepto de perito, coordinar estrechamente con el abogado.
- Comunicar al superior jerárquico cuando se detectan anomalías presentadas en los cobros de las operaciones por parte de los abogados, con el fin de aplicar del reglamento vigente para cobro.
- Girar con la antelación necesaria, las instrucciones para remates a los diferentes abogados, según una consulta previa al superior jerárquico.
- Solicitar los resultados de los remates en un tiempo prudencial.
- Preparar el expediente para solicitar la declaración de no seguimiento.
- Mantener la base de datos de reserva debidamente actualizada.
- Solicitar estudios de registro.
- Identificar la cartera en recuperables e irrecuperables.
- Realizar el seguimiento oportuno a los casos recuperables.
- Cambio de estado de las operaciones de vencido a cobro judicial.
- Archivar la documentación.

### **Requisitos:**

Haber aprobado el segundo año universitario

Estar o haber estado nombrado como Asistente de Operaciones Bancarias y Funcionario de Servicios Bancarios

Aprobar las pruebas de idoneidad requeridas ante la Dirección de Recursos Humanos.

Conocer sobre aspectos de crédito.

Manejar sistema de SIACC

Dominar programas especializados y comerciales de cómputo necesarios para el desempeño del cargo.

Aprobar los cursos de capacitación que se requieran para el desempeño del puesto.

**Nombre del Puesto: Tramitador / Formalizador**

**Escalafón: A-6**

**Tareas y responsabilidades:**

- Realizar todos los trámites de crédito en lo que a formalización corresponda.
- Confeccionar carátulas de crédito y conformar el expediente respectivo de crédito que se enviará a resolución.
- Confeccionar documentos contables relativos con la formalización de Créditos.
- Preparar y confeccionar las pólizas respectivas en cada crédito que lo amerite.
- Realizar diversidad de estudios de: bienes muebles y bienes inmuebles, estudios de fincas, estudios mercantiles y de asociaciones, estudios de vehículos, estudios de prendas y tramitar e inscribir títulos prendarios.
- Realizar gestiones de cobro, de acuerdo con el rango que se le asigne.
- Confeccionar informes periódicos relativos con la actividad crediticia.
- Dar apoyo en el cierre contable diario, así como en el seguimiento y el control de las cuentas contables relacionadas con el Departamento de Crédito.
- Dar seguimiento y mantener actualizados y ordenados los Expedientes de Crédito.
- Llevar control y seguimiento en relación con pólizas sobre garantías, Estados Financieros de seguimiento, así como inspecciones a garantías, Control de Escrituras.
- Investigar cualquier anotación y gravamen, cuando se le solicite.
- Realizar otras funciones de acuerdo con la naturaleza de la unidad administrativa.
- Dentro de estas funciones, debe incluir la Tramitación –Formalización en lo correspondiente con VISA.

**Autoridad:**

Rechazar solicitudes que no llenen los requisitos necesarios para su trámite.

**Reporte:**

Jerárquicamente se reporta al Jefe de Crédito.

**Relación Funcional:**

Se relaciona con el todo el personal del Departamento de Crédito

**Ambiente:**

Trabajo bajo condiciones medias de presión.

Ocasionalmente labora fuera de horario.

**Requisitos:**

Estar o haber estado nombrado como Asistente de Servicios Bancarios, Asistente de Almacenaje o Auxiliar de Servicios Bancarios 2.

Haber aprobado el cuarto ciclo de enseñanza diversificada.

Conocimiento del cierre contable de la oficina.

Experiencia en el manejo de microcomputadoras y otro equipo, especialmente el sistema SICRE, necesario para el desempeño del puesto.

Haber aprobado el curso de Crédito impartido por el Centro de Capacitación.

**Nombre del Puesto: Ejecutivo de B.N. Desarrollo (Micro, pequeña, junta rural y mediana empresa)**

**Escalafón: T-1**

### **Tareas y responsabilidades**

- Efectuar visitas al domicilio o a las empresas de los clientes (físicos o jurídicos) que potencialmente pueden clasificar para un crédito y otros servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Asesorar al cliente sobre las condiciones del crédito u otros servicios financieros, con la finalidad de asegurar un servicio oportuno de excelente calidad.
- Velar por el cumplimiento de los aspectos técnico – operativos de trámite del servicio financiero de interés.
- Dar seguimiento a la rentabilidad de sus clientes, promoviendo vinculación integral de servicios financieros.
- Promover y coordinar actividades de servicio no financiero (cursos, talleres, ferias, entre otros) dirigidas a clientes de su cartera.
- Relacionarse con entes gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, otras instituciones y empresas privadas, que trabajen con las MIPYMES en un nivel local y regional, promoviendo el desarrollo económico local.
- Incentivo y promoción de los emprendimientos, así como de proyectos innovadores orientados principalmente hacia la exportación y la generación de divisas.
- Realizar otras funciones afines con la naturaleza del puesto

### **Reporte jerárquico**

Al jefe de la oficina

### **Relación funcional**

Internamente se relaciona con todos los empleados de crédito de la oficina, con la Dirección Regional de B.N. Desarrollo y de la Dirección Comercial y la Dirección Corporativa de B.N. Desarrollo.

Externamente con los clientes de crédito, especialmente de micro, pequeña y mediana empresa.

### **Ambiente**

Trabaja en condiciones normales de higiene y de seguridad laboral.

Trabaja en condiciones normales de presión y tensión.

Constantemente tiene que desplazarse fuera de su oficina, en el desempeño de sus funciones.

## **CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los resultados**

### **4.1. Análisis de los resultados de la aplicación, tabulación e interpretación de los distintos instrumentos y técnicas de investigación aplicados**

#### **4.1.1. Discusión de los resultados de las entrevistas en profundidad aplicadas al Gerente de la Agencia del B.N.C.R. en Esparza**

Procedió a realizarse una entrevista al Gerente de la Agencia del B.N.C.R. en Esparza. A la pregunta sobre las condiciones actuales en las que labora el personal del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza, el Gerente indica que “actualmente el personal del Departamento de Crédito labora bajo mucha presión, principalmente por dos cosas: uno, es las metas establecidas para este año, las cuales son bastante elevadas, y otro es por la cantidad de expedientes en trámite”.

“En estos días se han realizado algunas remodelaciones a la oficina, específicamente en el área de crédito, con la idea de dar más agilidad al servicio ofrecido a los clientes, lo cual de cierta manera se está logrando. Además, el que recién nos otorgaran una clave para el sistema de la SUGEF nos ayudará a disminuir los tiempos de respuesta y, por ende, a ser más oportunos en los trámites crediticios”.

Según datos de la entrevista y otros aspectos consultados como las metas establecidas a la agencia, logró determinarse que existe una mayor agresividad por parte de los funcionarios del B.N.C.R. en la venta de una mayor cantidad de productos y de servicios, con el fin de cumplir con las metas personales asignadas a cada uno. Además, existe una mayor demanda debido a las condiciones imperante en el momento, como ha sido la baja en las tasas de interés de todos los tipos de créditos existentes, por lo que se produce una tendencia mayor al endeudamiento.

A raíz de la gran demanda, se vio la necesidad de reestructurar el área de crédito, de manera tal que todos los puestos estuvieran de frente al público y no sólo el tramitador, como hasta el momento. Con esto pretende distribuirse mejor la carga de trabajo por la atención de clientes que se presentan para la resolución de problemas, consultas, entrevistas y entrega de requisitos.

Además, para realizar los estudios de la SUGEF, existía una persona encargada de tramitarlos en la Sucursal del B.N.C.R. en Puntarenas, la cual no solamente realizaba los estudios de Esparza, sino también de muchas otras oficinas, ya que la SUGEF no dio acceso libre a todas las oficinas para realizar este estudio pues saturaban el sistema y lo volvían más lento. Tras esto, el trámite de estos estudios era lento y los créditos no podían formalizarse sin este estudio. Sin embargo, la SUGEF otorgó recientemente otros accesos más a algunas oficinas entre ellas la de Esparza, por ello se agilizó más el trámite de formalización, debido a esta circunstancia.

Según la interrogante realizada al Gerente de si existe actualmente un manual de puestos en el Departamento de Crédito, éste indica que “no existe”. Por tal motivo se considera que al ser una institución de gran trascendencia y de importancia, es necesario que las funciones de cada puesto sean claras y estén a la disposición de cualquier persona, ya que ningún empleado es indispensable y, por tanto, ante alguna ausencia de alguno de ellos, debe haber un manual que dé una guía acerca de las labores y las funciones del puesto que deben realizarse para el buen desempeño del mismo.

Se preguntó al gerente si hace falta más personal en el departamento de crédito, y su respuesta fue “hace falta por lo menos otro tramitador más”. Según observación directa realizada en el puesto de trabajo del tramitador, se determinó que la carga de trabajo es mucha y que no se es posible concluir todas las labores asignadas a este puesto con una única persona, por lo que se cree necesario y prudente crear la plaza de otro tramitador y distribuir la carga de trabajo.

Acerca de la pregunta formulada al gerente en relación con las condiciones ambientales existentes actualmente, el mismo indica que “las condiciones ambientales actuales me parecen buenas. En infraestructura la oficina está muy bien, con aires acondicionados nuevos, con buenos equipos, con mucho espacio y en lo que respecta al ambiente laboral, hemos mejorado mucho”.

Según la observación directa y por medio de el cuestionario aplicado a los encargados de los puestos de trabajo, se deduce que las instalaciones cuentan con las condiciones idóneas para el desarrollo de las funciones y sólo resta mejorar algunas de ellas, como es el manejo del ruido, provocado por las mismas herramientas de trabajo (impresoras, fax) y el bullicio de algunos clientes.

Se entrevistó al Gerente acerca de si en el B.N.C.R. se ha ofrecido capacitación a los empleados del Departamento de Crédito, y su respuesta fue que “hace falta mucha capacitación”.

Los empleados no han recibido la capacitación necesaria según la diversidad de cambios que se presentan en este departamento, debido a que constantemente se están modificando los productos, se cambian las versiones de los programas y no se capacita o induce al personal acerca de los cambios realizados; no se le indica al personal sobre la manera correcta de tratar a los clientes o de atender el teléfono y en sí existen muchas deficiencias en este campo.

Se investigó si poseen los empleados la debida capacitación para el desempeño del puesto y el gerente considera que “afortunadamente los funcionarios que actualmente conforman la unidad de crédito de nuestra agencia, han sido, de cierta manera, autodidactas y han aprendido a desempeñar muy bien sus puestos”.

El conocimiento obtenido por cada uno de los funcionarios, en su mayoría, se debe al esfuerzo individual; al investigar e indagar con otros funcionarios que ocupan puestos iguales o similares, respecto de las dudas que se presentan en el momento, se llama a los

conocedores de la información quienes, normalmente, se encuentran en las oficinas centrales y que dan soporte a todo el país; por ello la respuesta puede ser en ciertos casos lenta, por parte de los funcionarios de las sucursales.

Se indagó sobre la necesidad de la existencia de un manual de puestos y la respuesta fue que “sí es necesario un manual de funciones”.

Se investigó si existía un manual de funciones en la Agencia del BNCR de Esparza y se determinó que no existe; por esto se considera necesario realizar el estudio correspondiente para crear el mismo y sea de ayuda, tanto para el trabajador como para la gerencia.

#### **4.1.2 Discusión de los resultados de las encuestas aplicadas al personal del Departamento de Crédito de la Agencia**

La Agencia del B.N.C.R. ubicada en Esparza, posee una estructura organizacional definida, dentro de la cual se encuentra el Departamento de Crédito, el cual a su vez esta conformado por los siguientes puestos, personas y categorías salariales:

- Jefe de crédito: Óscar Hidalgo Badilla (T-4)
- Encargado de Crédito: Agustín Jiménez Badilla (T-1)
- Ejecutivo de B.N. Desarrollo: Leticia González Calderón (T-1)
- Ejecutivo de B.N. Desarrollo: Jeffrey Cambronero Herrera (T-1)
- Tramitador de Crédito: Ronald Rojas Hernández (A-6)
- Formalizador: Johnny Salazar Campos (A-6)

La supervisión inmediata de todos estos empleados asignados a las categorías anteriores, está a cargo del Gerente de la oficina, Lic. Juan Carlos Sibaja Calderón, a quien se le aplicó una entrevista a profundidad, analizada posteriormente en este capítulo.

Seguidamente se analizará cada uno de los puestos anteriormente mencionados conforme con la encuesta aplicada a cada uno de ellos.

- a. Referente con el puesto de trabajo, el Jefe de Crédito existe por la necesidad que tiene el B.N.C.R. de servir a un mercado de personas, las cuales necesitan servicios financieros crediticios necesarios para el desarrollo personal y ante el surgimiento de diferentes negocios. Este funcionario es el encargado de todo el proceso crediticio; dicho proceso inicia con la entrevista del cliente y la necesidad imperante de financiamiento y culmina en el momento cuando el cliente haya reembolsado el principal más los intereses del financiamiento, lo cual involucra todo el seguimiento del crédito durante la vigencia del mismo.

Entre las principales funciones del jefe de crédito se encuentra el revisar las diferentes propuestas de crédito, revisar las condiciones del mismo, asesorar a los demandantes de crédito, visitar a clientes potenciales, emitir informes, evaluar la factibilidad financiera de diferentes proyectos, dar seguimiento de todas las actividades a su cargo y de sus subalternos, sustituir al superior inmediato cuando éste lo requiera y aprobar o rechazar créditos en forma mancomunada.

También se realizan funciones secundarias, dentro de las cuales está confeccionar avalúos en situaciones especiales, ya que normalmente esta labor es asignada a empresas valuadoras, realizar inspecciones de obras en programas de crédito que así lo ameriten, como es el caso del programa de vivienda, para poder girar el dinero por cuotas, según el avance de la obra; tramitar el cobro administrativo en operaciones de crédito, con atraso superior a un día hábil.

Relacionado con los criterios de desempeño, para obtener resultados favorables en la gestión diaria realizada, es necesario tener un amplio conocimiento de las normas, leyes, reglamentos, directrices que rigen todo lo relacionado con el financiamiento crediticio, acogerse a cada uno de los programas de

financiamiento y revisar que el producto por financiar esté acorde con los lineamientos que el programa respectivo solicita.

En este puesto, prácticamente todas las labores y tareas son necesarias, algunas con mayor grado de importancia que otras, por lo que es necesario priorizar las actividades primordiales y que poseen mayor riesgo para la oficina, con el fin de ser atendidas con mayor prontitud, para así eliminar o disminuir el riesgo inherente a cada actividad. Además, es necesario establecer cuáles actividades pueden ser delegadas, tendiente a lograr mayor eficiencia. Se requiere ser ordenado en cada uno de los trámites, pues el tiempo de respuesta en cada una de las actividades y los créditos en estudio es inmensamente importante, porque de por medio está el servicio ofrecido a los clientes del B.N.C.R.

Respecto del nivel académico que debería poseer el jefe de crédito, el B.N.C.R. por lineamiento, establece que se debe contar con una Licenciatura Universitaria en alguna carrera de Agronomía, Ciencias Económicas o cualquier otra carrera que lo faculte para el desempeño de sus funciones.

Para el desempeño del puesto es necesario contar con la capacitación respectiva de crédito, conocimiento básico en el manejo de equipo de cómputo y de diferentes programas institucionales, así como poseer estudio universitario.

Una persona que va a empezar a desenvolverse como jefe de crédito necesitará de experiencia en el departamento de crédito, estudios universitarios, una actitud y una aptitud idónea; es necesario que conozca los diferentes productos y servicios que ofrece la institución, para el buen desempeño de sus funciones.

Se necesita tener un buen nivel de autonomía y de iniciativa, ya que deberá realizar diferentes labores como supervisión, control de riesgos, atención a las diferentes necesidades de los clientes, lo cual será en forma, diaria durante toda la jornada laboral. Normalmente, las decisiones tomadas respecto de la

aprobación crediticia dependerán de la aprobación mancomunada con el gerente o supervisor operativo de la agencia o con algunos de los miembros del Comité de Crédito Regional.

Se requiere que el encargado de este puesto tenga iniciativa, originalidad, disciplina, pues algunas de las tareas por desarrollar requerirán de ciertos lineamientos necesarios para cumplir con diversas tareas, como es el ordenamiento de expedientes de crédito, seguimiento en la presentación de estados financieros actualizados, según lo establecido por la SUGEF.

En este puesto es muy dado cometer errores, debido a que debe manejarse y conocerse una cantidad importante de información crediticia, legal, contable, financiera, de mercadeo, del entorno, del cliente, que será necesaria en la toma de decisiones a la hora de otorgar un crédito. Por tal motivo, es necesario investigar los diferentes factores que intervienen en cada uno de los casos en estudio para evitar así tomar dediciones equivocadas y que afecten a la institución como tal y al cliente, en el proceso de querer invertir un proyecto poco factible.

El proceso de incurrir en estos errores a la hora de otorgar un crédito no viable, lleva a situaciones no deseables, por ejemplo, a que un cliente caiga en cobro judicial, pérdidas para la institución, saldos de garantías al descubierto, llevar a un empleado a Relaciones Laborales, despido del funcionario y hasta ir a la cárcel por realizar acciones no permitidas dentro del marco legal.

Dentro de las habilidades o destrezas requeridas por la persona que desempeñe el puesto de jefe de crédito, está el tener buenas relaciones interpersonales ya que el trabajo amerita el relacionarse con muchas personas; requiere, además, ser una persona hábil en el manejo de diversos equipos informáticos, capacidad de realizar en forma ágil cada una de las funciones que integran el puesto de trabajo, pues todas las actividades son de gran importancia.

El jefe de crédito debe tener las condiciones adecuadas para el desempeño del puesto de trabajo; para poder cumplir los objetivos y las metas propuestos debe tener recursos mínimos como son: una computadora, una sumadora, una impresora, calculadora financiera, máquina de escribir, teléfono, los cuales figuran dentro de lo más básico y necesario para poder desarrollar el puesto con normalidad.

El jefe de crédito es responsable de velar porque ciertos indicadores marchen con normalidad, según los requerimientos de la institución y según lo normado. Para ello es necesario imprimir periódicamente informes que determinan la morosidad de la cartera de crédito, los cuales sirven para medir la gestión realizada por períodos determinados y muchos otros informes más.

Dichos informes constituyen una herramienta personal que utiliza el jefe de crédito y por esto es responsable de que los indicadores muestren regularidad y estén acorde con las necesidades institucionales; normalmente informa al Gerente y al Director Regional de Crédito por los resultados obtenidos en su gestión.

Frecuentemente la información que se maneja es de índole confidencial y está estrictamente prohibida la revelación de la misma a terceros. La revelación de esta información puede provocar problemas de índole legal, tanto a la institución como al funcionario que reveló la información, así como perjuicio al afectado, con la revelación de la misma.

Por su naturaleza, el puesto no requiere el manejo de efectivo, ya que el pago de todas las operaciones de crédito y el desembolso por las nuevas formalizaciones son realizadas en el departamento de cajas o de plataforma de servicios, por ello no tiene ningún riesgo en este sentido.

Por ser un puesto de gran importancia, requiere un grado alto de concentración y este esfuerzo es constante, debido a esto existe un gran desgaste mental por parte

del funcionario a cargo; no obstante, no requiere de un gran esfuerzo físico ya que su labor se concentra básicamente al frente de una computadora en la cual realiza la mayor parte de las funciones y las responsabilidades.

El trabajo reúne condiciones ambientales bastante idóneas para el buen desempeño de las funciones asignadas, ya que, según la encuesta realizada respecto a si las condiciones ambientales existentes en relación con la iluminación, ventilación, temperatura y mobiliario, el jefe de crédito las considera como buenas y excelentes.

También se midieron ciertas condiciones objetables dentro de las cuales se realiza el trabajo diario y si las mismas se presentaban pocas veces, en ocasiones o frecuentemente. Se obtuvo como resultado que el polvo, la suciedad el calor, los olores y el frío se prestaron pocas veces; se determina así, que las condiciones actuales son buenas.

Se investigó cuáles eran las condiciones o las situaciones del trabajo que producían excesiva tensión fatiga y la frecuencia de las mismas; se pudo determinar que existe mucho contacto con el público lo cual genera mucha tensión; igualmente existe mucha presión en cuanto a las fechas de entrega de muchos de las labores realizadas por el jefe de crédito y este desgaste produce tensión y fatiga al final del día.

Aunado a esto, entre los principales riesgos presentes en el desempeño de las funciones en este puesto y en esta institución, está precisamente el desgaste de la vista al pasar la mayor parte del día realizando labores frente al monitor de la computadora. Además, por ser una institución financiera, existe un riesgo de asalto, el cual eleva la probabilidad de muerte o de incapacidad, e incluso de secuestro.

- b. Respecto del puesto de trabajo, el Encargado de Crédito existe por la necesidad que tiene el B.N.C.R. de contar con una persona con el conocimiento necesario para gestionar la recuperación de los créditos que han llegado a cobro judicial y realizar toda la tramitología con las oficinas centrales ubicadas en San José, para la recuperación de los mismos. Además, este puesto tiene como objetivo velar y controlar todos los seguros ligados a las diferentes operaciones de crédito, según los planes de inversión de cada caso.

Entre las principales funciones del Encargado de Crédito se encuentra el revisar el control de pólizas de todos los créditos, revisión, en forma semanal de créditos con atraso, envío de operaciones con atraso mayor de 30 días a cobro judicial ante el abogado del Banco, control de las cuentas contables de crédito relacionadas con pólizas y cobro judicial.

También se realizan funciones secundarias, dentro de las cuales pueden citar la atención de público diariamente, la información crediticia a los clientes, el archivo diario de las pólizas en los expedientes respectivos de crédito, archivo de correspondencia diaria, impresión de informes y otros.

En relación con los criterios de desempeño, para obtener resultados favorables en la gestión diaria realizada, es necesario dar prioridad a algunos casos especiales que son de mayor importancia que otras actividades y que ayudará a no desmejorar el servicio al cliente; ser muy ordenado y, sobre todo, tener mucha constancia ya que el exceso de trabajo desconcentra al trabajador y puede ocasionar el salirse de las prioridades del puesto.

Las labores y las tareas asignadas a este puesto son de importancia, algunas más que otras, pero es necesario lograr que todas las tareas asignadas al puesto sean realizadas a cabalidad, para así cumplir con los objetivos institucionales. Sería de mucha importancia conocer las actividades principales realizadas en plataforma de servicios y que tienen relación directa con transacciones de crédito, también lo

relacionado con las cuentas crediticias y su aplicación en el departamento de contabilidad, su conocimiento servirá de apoyo para futuras conciliaciones de cuentas contables.

En cuanto al nivel académico, debería poseer el encargado de crédito, el B.N.C.R., por lineamiento, establece que se debe contar con el Título de Bachiller en Educación Media, como mínimo haber aprobado el segundo año en una carrera Universitaria que lo faculte para el desempeño de sus funciones.

Para el óptimo desempeño del puesto es necesario poseer capacitación relacionada con el cobro judicial, seguros y el manejo de equipo de cómputo.

La persona que ocupe este puesto, necesitará de una experiencia en el departamento de crédito, mínima de tres meses y hasta un año, para poder dominar los conceptos básicos y las principales ocupaciones que demanda el puesto

Este puesto necesitará que la persona a cargo del mismo tenga un espíritu emprendedor ya que sus funciones son muy importantes y requieren, por eso, una supervisión más estricta, para garantizar con ello que la labor realizada sea óptima y de calidad.

Las decisiones tomadas por el encargado de crédito, en su mayoría, deberán ser revisadas antes de su aprobación por su superior inmediato (Jefe de Crédito) o por el Gerente de la oficina. Algunas decisiones de rechazo pueden ser tomadas por cuenta propia y, dependiendo de su grado de complejidad, deberán ser revisadas por su superior.

El encargado de este puesto deberá tener originalidad, iniciativa y disciplina, debido a que algunas de las labores por desarrollar requerirán de ciertos lineamientos los cuales serán necesarios para cumplir eficazmente con las

mismas, como en el control y seguimiento de las operaciones enviadas a cobro judicial, seguimiento de la labor realizado por el abogado, trámite de pólizas, pues todo presenta un riesgo muy grande y, por tanto, una gran responsabilidad.

Es probable que en este puesto se cometan errores; dentro de los más frecuentes está la pérdida o el extravío de documentos, que los controles no se realicen adecuadamente, que se omita alguna información importante en algún procedimiento. Por eso es necesario contar con alguna guía inductiva para no dejar de solicitar algún documento importante; además, ser muy ordenado.

El resultado de incurrir en este tipo de errores puede llevar a situaciones indeseables, como perder un juicio ejecutivo o uno hipotecario, sanciones para el empleado que cometa el error, se sancione al B.N.C.R., por parte de otras instituciones reguladoras.

Las habilidades o las destrezas que debe poseer la persona que desempeñe el puesto de encargado de crédito, se basan en el hecho de aplicar, de buena manera, los recursos de los sistemas informáticos que el B.N.C.R. pone a su disposición para el buen ejercicio del trabajo, lo cual va a disminuir los errores que sobre la marcha puedan cometerse; por ello constituye una buena herramienta de trabajo.

El encargado de crédito debe tener los recursos mínimos para el buen desempeño de su trabajo; para cumplir plenamente, con sus labores debe tener recursos mínimos como son: computadora, sumadora, impresora, maquina de escribir y teléfono.

El Encargado de Crédito es responsable de varias funciones entre las cuales se encuentra la emisión de reportes de cuentas contables, liquidaciones para B.N. Seguros, informes para la Dirección Regional de Guanacaste Puntarenas (DRGP, por sus siglas) e informes al jefe inmediato.

Usualmente, la mayoría de la información que un funcionario bancario posee es estrictamente confidencial y la revelación de la misma a terceros puede ser causal de muchos problemas, tanto a la institución como al funcionario e inclusive al afectado, con la revelación de la misma.

El encargado de este puesto no requiere el manejo de dinero en efectivo, ya que el tipo de transacción no lo amerita y los pagos de crédito son realizados directamente en las cajas o plataformas de servicio.

Según la información suministrada por el encargado de crédito, el puesto requiere un alto grado de concentración en forma constante, por ello existe un gran desgaste mental en el empleado. Caso contrario sucede con el esfuerzo físico, ya que no requiere usar la fuerza; su labor se concentra básicamente en realizar trámites en la computadora en la cual se realiza la mayor parte de las necesidades de requerimientos de los clientes.

Se considera que el lugar de trabajo posee buenas condiciones físicas, respecto de iluminación, ventilación, temperatura y mobiliario; sin embargo la selección no estuvo dentro del rango de excelente por lo que se presume, pueden mejorar algunas condiciones.

Se evaluaron algunas condiciones objetables del trabajo para determinar si se presentaban pocas veces, en ocasiones o frecuentemente; y el resultado fue que se presentan pocas veces y solo en condiciones de frío, el resultado fue en ocasiones, por esto se considera dentro del rango de aceptable.

Dentro de las condiciones o las situaciones que producían excesiva tensión y fatiga, está el constante contacto con el público y los clientes; además, las entregas bajo presión ya que las mismas se dan con mucha frecuencia.

Los principales riesgo mostrados según el puesto analizado, se basan principalmente en la pérdida de la vista ante la extensa jornada laboral en frente de la computadora.

- c. Referente con el puesto de trabajo del Ejecutivo de B.N. Desarrollo, existe el puesto como consecuencia de una iniciativa del señor William Hayden Quintero para fortalecer las pequeñas empresas en el país y además para lograr hacer del B.N.C.R. un líder en este campo.

El puesto lleva la realización de muchas funciones para el desempeño óptimo del mismo; entre las actividades más importantes está el asesorar financieramente al cliente en su proyecto, elaborar los flujos de caja para determinar la viabilidad del proyecto, controlar la morosidad en las operaciones de crédito ya formalizadas, realizar el cobro administrativo respectivo, y dar seguimiento a cada uno de los proyectos, por lo menos una vez al año.

También se realizan otras tareas que, aunque se catalogan como secundarias, forman parte importante de las funciones del puesto, entre las cuales pueden citarse la visita a clientes que tienen ya financiamiento, la asistencia a reuniones, capacitaciones relacionadas con el puesto, entre otros.

Una de las partes importantes de este puesto es obtener resultados exitosos de cada una de las funciones principales antes descritas; lo que se persigue básicamente es tener una cartera de crédito muy sana o sea que los porcentajes de mora respecto de la cartera total sean muy bajos, lograr una alta rentabilidad por cliente y para ello se trata de tener una alta vinculación del cliente con los diversos productos y servicios financieros que el B.N.C.R. ofrece y que estos sean utilizados de manera adecuada para así lograr la maximización de los recursos.

Se determinó que el puesto ha ido asumiendo labores que inicialmente no estaban incluidas dentro de las funciones por realizar, por parte del Ejecutivo de B.N. Desarrollo, por lo que actualmente se encuentra muy recargado. Inicialmente se creó como para ejecutivos de ventas; no obstante, se convirtió en un híbrido de todo un poco (vendedor, tramitador, formalizador, cobrador, encargado de seguimiento) por lo cual no queda mucho tiempo para ser enfocado en las labores más importantes.

Se considera que las labores realizadas actualmente en el puesto de trabajo son necesarias; sin embargo, debería existir un asesoramiento más continuo al cliente ya que de esto depende la buena marcha de su negocio y el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas; no obstante, la carga de trabajo no lo permite.

Es necesario que el Encargado de B.N. Desarrollo cuente con un nivel académico de educación básica (es decir, el título de educación media o equivalente) y conocimiento en administración. La encargada de este puesto a la hora de ocupar el mismo era estudiante en Administración con énfasis en Banca y Finanzas.

Adicionalmente, se considera necesario que se capacite en otros aspectos tales como el manejo del sistema de SIACC, en tarjetas de crédito y en análisis financiero.

Para una persona que se inicia en este puesto, se considera necesario una experiencia laboral previa de tres meses a un año, para el buen desempeño del trabajo.

Al empleado que cuente con la experiencia requerida para el puesto, le tomará aproximadamente de seis meses a un año familiarizarse totalmente con los detalles, en general, para desempeñar su trabajo razonablemente, incluyendo la capacitación que el banco le brinda en su centro de capacitación y, adicionándole

la pasantía al lado de un Encargado de B.N. Desarrollo. Se logró determinar que el encargado de este puesto desearía ser promovido a Jefe de Crédito.

Se determinó que este puesto requiere una supervisión frecuente, y las decisiones de aprobación son generalmente revisadas por otro ejecutivo, por el Jefe de crédito o el gerente, en forma mancomunada. Las decisiones de rechazo normalmente no son revisadas por otra persona y queda a criterio del ejecutivo, según su experiencia y según el análisis realizado al cliente.

Cada puesto requiere de originalidad y de iniciativa y una cantidad de recurso mínimo para ser desempeñado en forma óptima y este puesto no es diferente; cada persona tiene su propio método de trabajo, siguen un lineamiento propio, hay que ser ordenado, consecuente, entender a los clientes y sus necesidades y, por tanto, cada puesto posee un sello único según la forma de trabajar de cada ejecutivo.

En este puesto es probable que ocurran errores como el financiamiento de proyectos no viables debido a que el cliente no proporcionó información necesaria para el debido análisis del proyecto; además, otro error son las malas garantías dejadas como respaldo de un crédito ya que no se realizó todo un estudio previo de la misma y otro error muy común es la falta de información de sus clientes y de su actividad , mercado, productos, referencias y otros aspectos de peso por parte del ejecutivo.

Todos estos errores se verifican, descubren o corrigen si se conoce mejor al cliente, saber más acerca del mercado de sus productos o servicios, tener un conocimiento de la competencia, el riesgo que el cliente podría enfrentar y hasta dónde estaría dispuesto a llegar, conociendo las situaciones antes mencionadas.

Estos errores podrían producir efectos negativos si no se descubren a tiempo, por ejemplo, otorgar financiamiento a malos proyectos, altos porcentajes de

morosidad como consecuencia de la situación anterior, garantías al descubierto y, por tanto, pérdidas para la institución.

Dentro de las habilidades o destrezas necesarias con que debería de contar el trabajador, está el buen uso de equipo de cómputo, el software, conocimiento financiero y uso de herramientas que ayuden al cálculo, como son calculadoras financieras y sumadoras, entre otras.

El encargado de B.N. Desarrollo es responsable del uso de diversos equipos necesarios para el desempeño de sus funciones; algunos de estos equipos son la computadora, sumadora, calculadora financiera, impresora, fax y la máquina de escribir; todos estos instrumentos son usados en forma continua, ya que forman parte del trabajo que debe realizarse en forma diaria.

Como producto del trabajo realizado diariamente, existen responsabilidades por parte del Encargado de B.N. Desarrollo que consisten básicamente en el reporte de la demanda crediticia, reporte de morosidad, custodia de documentos en bóveda; todos estos reportes son dirigidos al Jefe de Crédito.

Por el tipo de labores realizadas y por la información con que se trabaja, es necesario que el ejecutivo mantenga la confidencialidad de la misma y que no sea revelada a terceros (solo se revelará mediante una orden judicial) debido a que la información es estrictamente confidencial del cliente y su revelación puede traer perjuicios gravísimos a ambas partes (banco y cliente).

Según estudio realizado, se determinó que no se maneja dinero en efectivo pero sí se procesan y manejan documentos valores los cuales son responsabilidad del encargado de B.N. Desarrollo, en conjunto con el Tesorero, una vez que estos documentos se hayan transferido a este último; por ello es necesario el debido manejo y la custodia de estos documentos.

Se determinó que este puesto requiere un alto nivel de concentración en forma constante, debido a la naturaleza de su trabajo y a la actividad de las institución, ya que se necesita ser claro y conciso con los clientes del banco y brindar servicios confiables que ayuden al posicionamiento de la institución como tal y que no perjudiquen a la misma. Además, requiere de un orden estricto y de un análisis adecuado de los proyectos y los créditos en trámite y estudio.

Realmente el puesto no amerita un gran esfuerzo físico; sin embargo, el hecho de estar sentado frente a la computadora la mayor parte del día provoca fatiga y cansancio, ya que normalmente se presentan dolores de cintura y de espalda.

El encargado de B.N. Desarrollo considera que el trabajo posee condiciones de iluminación, ventilación y temperatura excelentes y expresa que el mobiliario es bueno.

Existen en el trabajo ciertas condiciones que se presentan y que pueden hacer tedioso el trabajo. Dentro de las condiciones analizadas, se determinó que el polvo, la suciedad, el calor, el frío, los malos olores se presentan pocas veces y sólo el ruido es la condición se da en ocasiones.

Existen algunas tareas las cuales exigen mucha labor por parte del empleado; estas producen excesiva tensión, como son la fecha de entrega de trabajos bajo presión y el seguimiento de clientes criterio uno.

Los efectos más trascendentales en la salud del encargado del puesto de B.N. Desarrollo a raíz del desempeño de sus funciones, radica básicamente en la pérdida de la visión, producto de estar todo el día frente al monitor de la computadora y la fuerte tensión como consecuencia de la entrega de trabajos bajo presión.

- d. Respecto del puesto de trabajo del Tramitador de Crédito, el mismo existe por la necesidad que tiene el BNCR de colocar créditos a los clientes que así lo requieren y además por la naturaleza de la institución de brindar servicios financieros diversos.

En relación con las principales funciones relacionadas con el puesto de trabajo y respecto de la periodicidad con que se ejecutan las mismos, según análisis realizado, las principales funciones son: recepción de solicitudes de crédito, trámite de los expedientes de crédito recibidos y entrega al Jefe de Crédito para su revisión, corrección y aprobación, trámite y formalización de tarjetas de crédito, atención de clientes y muchas otras funciones; todas ellas son realizadas diariamente y, por tanto, puede determinarse que el 80% del tiempo es destinado a la finalización de las labores anteriores.

Dentro de las funciones secundarias relacionadas con este puesto, se encuentra el cobro administrativo de operaciones de crédito y de las tarjetas de crédito atrasadas en el pago, labor que se realiza en forma mensual; también se realizan diariamente impresiones de reportes, se atienden llamadas telefónicas de clientes y de funcionarios, además se solucionan diversos problemas a diversos clientes y esta actividad es realizada esporádicamente. Estas actividades secundarias aunada a muchas otras no incluidas, abarcan aproximadamente el 20% restante del tiempo destinado a las labores diarias.

Relacionado con los criterios de desempeño, el encargado de realizar las labores de este puesto desearía poder culminar muchas de sus funciones diariamente; sin embargo, la cantidad de solicitudes recibidas diariamente imposibilita al tramitador poder concluir en un 100% todas las solicitudes recibidas en el día, por lo que el encargado tiene que trabajar tiempo extraordinario para dejar avanzado un poco más su trabajo y el restante dejarlo para el siguiente día o para días posteriores.

Se determina que las labores realizadas en su totalidad son importantes; sin embargo, parece que el problema radica en la distribución equitativa de las mismas y en la falta de personal en el departamento. Actualmente el encargado del puesto de trabajo realiza más de las funciones que el puesto de trabajo demanda por ello se considera que no deberían de agregarse nuevas funciones y más bien las existentes deberían ser mejor distribuidas entre el personal.

Según el empleado, los requerimientos educativos del puesto para su buen desempeño deberían ser: tener el diploma de educación media o equivalente, algunos años de educación superior o universitaria para poder entender ciertas actividades del puesto y desenvolverse de mejor manera.

Según el estudio realizado, se determinó que en el momento de la contratación del tramitador de crédito, el mismo poseía el grado de bachiller en educación media y algunos conocimientos en computación, certificados por el Ministerio de Educación Pública.

Dentro de los cursos que se estiman necesarios para el buen desempeño del puesto, se considera el curso de crédito, el cual es esencial para adquirir conocimiento básico acerca de todos los productos con que cuenta esta unidad y de los muchos beneficios y perjuicios en la ejecución de sus labores; además, se considera necesario un curso que capacite al personal en el manejo de los diversos sistemas computacionales bancarios y ampliar más el conocimiento acerca de la seguridad bancaria ante un posible siniestro de robo o de secuestro.

Los resultados obtenidos respecto de la experiencia necesaria para una persona que empieza en el puesto, se considera que para realizar lo básico de las funciones y poder obtener un conocimiento adecuado para la realización de todas sus funciones, es necesario de tres meses a un año de experiencia en el manejo del mismo.

A una persona que cuente con la educación y experiencia requeridas, le tomará alrededor de tres meses el poder familiarizarse totalmente con los detalles en general, para poder desempeñar este puesto razonablemente. El tramitador expresa que le gustaría ser promovido como Jefe de Crédito o Analista Financiero debido al conocimiento que puede adquirirse en este puesto.

El tramitador de crédito normalmente requiere una supervisión laboral limitada, ya que sus labores así lo ameritan y sólo algunas de sus funciones son revisadas por el superior inmediato (Jefe de Crédito), quien es el encargado de tomar las decisiones de aprobación. Las decisiones de rechazo normalmente son tomadas por el tramitador y no es necesario remitirlas a los superiores.

Para la realización de cada una de las tareas de este puesto, es necesario contar con los recursos, originalidad e iniciativa ya que el mismo requiere de la resolución de diferentes situaciones complejas que ameritan el buen manejo de los recursos disponibles, y que el empleado resuelva eficazmente los problemas.

Todo trabajo lleva la probabilidad de que se cometan errores y el tramitador de crédito está propenso a cometer errores en el cálculo de capacidad de pago de los clientes, la confección de informes y las carátulas de crédito erróneas y la omisión de información en la recepción o el trámite de expedientes crediticios. Todo esto puede hacer incurrir en errores al formalizador y, por tanto, incrementar el riesgo de la oficina.

Existen algunos métodos para descubrir y corregir esos errores: la revisión estricta de la documentación recibida al cliente, revisión estricta del expediente mediante lo dispuesto en el producto de crédito; otro método es la revisión de un caso en especial en forma mancomunada, por parte de dos funcionarios del departamento.

El efecto de que se cometan errores a la hora de realizar las funciones del tramitador es grave y es causal de despido, sanciones, pérdidas para la institución, demandas para la misma y otros.

Para el buen desempeño es necesario tener ciertas habilidades o ciertas destrezas dentro de las cuales pueden citarse el manejo adecuado de diversos programas computacionales, la buena aplicación de los conocimientos de crédito y la rapidez en el trámite de expedientes para beneficio del cliente y de la institución.

Es responsabilidad del usuario de este puesto el uso adecuado de las máquinas o de los equipos proporcionados por la institución. El tramitador tiene a su cargo diferentes equipos como son: computadora, sumadora, impresora y teléfono, los cuales se utiliza en forma continua; además utiliza el fax, la maquina de escribir y el scanner en forma frecuente.

El tramitador de crédito es el encargado de generar ciertos reportes e informes como lo es el archivo 3.1 y el estadístico, los cuales van dirigidos a diferentes personas; se generan reportes de cobro, avisos de cobro y además se tramita la custodia de documentos valores, todo esto es dirigido al Jefe de Crédito el cual debe estar informado sobre todos estos trámites.

Todo funcionario bancario está obligado a salvaguardar toda la información, tanto de los clientes como también de la institución; por tanto, el tramitador debe seguir este lineamiento ya que los perjuicios que puede ocasionar, producto de su revelación pueden ser gravísimos, de ahí la importancia de mantener en secreto la información.

Este puesto no requiere el manejo de dinero pero sí de valores, por ejemplo, títulos valores como Certificados de Depósito a Plazo (CDP, por sus siglas), letras de cambio, documentos legales como prendas, hipotecas, cédulas

hipotecarias y otros, los cuales deben ser, en su mayoría, custodiados en bóveda para seguridad del cliente y de la institución.

Dada la cantidad de labores que deben ser ejecutadas por el tramitador de crédito y por su grado de complejidad se requiere de un alto grado de concentración en forma constante para poder cumplir a cabalidad las labores asignadas de manera eficiente y eficaz.

Por la labor realizada, la persona que desempeña este puesto no requiere de realizar un esfuerzo físico elevado, ya que las acciones realizadas radican básicamente en estar frente a una computadora. Sin embargo, existen ciertas posturas que afectan el buen desempeño del trabajo, como es estar trabajando con el teclado el cual no está puesto en forma adecuada ya que el mueble no lo permite. Además, normalmente se presentan problemas con la vista, debido al esfuerzo visual que debe realizarse durante toda la jornada laboral.

Logró determinarse que el lugar de trabajo cuenta con condiciones físicas excelentes en relación con la iluminación, la ventilación y la temperatura y una condición de bueno en cuanto al mobiliario existente.

Se analizaron las condiciones objetables en las que debe realizarse el trabajo y si las mismas se presentaban pocas veces, en ocasiones o frecuentemente se logró determinar que en distintas variables por medir, como la existencia de suciedad, calor, frío y olores, las mismas se presentaban pocas veces y en condiciones de polvo y ruido, estas estaban presentes en ocasiones.

También existen exigencias emocionales en el lugar de trabajo que pueden producir excesiva tensión o fatiga, por ello es necesario determinar si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia; logró determinarse que en situaciones de contacto con el público en general, contacto con clientes y

entregas bajo presión, las mismas se presentaban frecuentemente; y pocas veces se realizaban viajes excesivos, ya que el puesto no lo amerita.

Es importante determinar los riesgos existentes y probables que tiene el puesto de trabajo y, pudo determinarse la existencia de dos peligros inminentes: la pérdida de la vista producto del contacto visual con el monitor de la computadora la cual no posee un protector de pantalla; el otro riesgo probable es la muerte o incapacidad, producto de un asalto bancario e inclusive el riesgo por secuestro.

- e. En relación con el puesto de trabajo del formalizador, éste existe por la necesidad que tiene el B.N.C.R. de contar con una persona con el conocimiento necesario para poder formalizar, desde el punto de vista legal, ya que es necesario confeccionar todos los documentos legales que garantizaran el crédito; es también necesaria la aprobación en el nivel del sistema de las solicitudes en trámite y que han sido aprobadas por la junta directiva y, por último, entregar el dinero al cliente según el plan de inversión del producto en cuestión.

Dentro de las principales funciones del puesto, se encuentra la formalización de todo tipo de créditos; esto lleva la confección de los documentos legales que garantizarán el crédito, según el tipo de garantía presentada; además, incluir toda la información del crédito en un programa denominado SIACC, el cual es el encargado de generar todos los planes de pago del préstamo, según lo pactado con el cliente. Adicionalmente, el formalizador es el encargado de balancear la mayoría de las cuentas contables de crédito para así mantener el completo orden en el departamento de contabilidad de la institución; otra función primordial es la atención de clientes en general y los clientes a los cuales va ha formalizárseles el crédito para recoger las firmas respectivas en los documentos y explicarles las condiciones como se establecerá su crédito.

Existen también funciones secundarias realizadas por el formalizador, entre éstas se encuentra la revisión de escrituras, las cuales han sido confeccionadas por el

abogado interno del banco y que son revisadas contra el expediente, para validar o para corregir la información del documento legal. Además, se realiza el pago de los avalúos realizados por parte de las empresas valuadoras y se deposita en las cuentas respectivas de las diferentes empresas. Se realiza el pago de gastos y de honorarios a los abogados del banco, por el trabajo legal realizado; se realiza, además, todo el trámite de custodia de los documentos legales en bóveda y se confeccionan las actas de todos los créditos aprobados por la oficina, entre otros.

Para la culminación exitosa de las principales funciones del formalizador, es necesario formalizar por lo menos 100 millones de colones al mes, estar al día en el balance de las cuentas contables, semanalmente; también que los clientes se muestren satisfechos con la atención brindada por parte del funcionario de crédito, normalmente al finalizar la atención a un cliente, puede percibirse al cliente satisfecho o no con el servicio brindado.

Se considera que no están realizándose labores innecesarias ya que todas las funciones realizadas actualmente son importantes en todo el proceso general que lleva la formalización del crédito y que de faltar algunas de ellas podría aumentar el riesgo y ocasionar grandes repercusiones. Se considera que no deberían realizarse otras actividades no incluidas actualmente en el puesto de trabajo ya que el mismo está sobrecargado de trabajo; sin embargo, existen algunas funciones que se han ido integrando al puesto, según la necesidad imperante del momento como lo es el trámite de los estudios de la SUGEF.

Respecto de los requerimientos educativos del puesto, el mismo requiere que el encargado del puesto posea el diploma en educación media o equivalente y normalmente se requiere por lo menos dos años de estudio en alguna carrera de ciencias económicas. Logró determinarse que el encargado de este puesto posee únicamente el bachiller de secundaria.

Se considera necesario realizar constantemente cursos para capacitar en lo referente con cobro judicial y refrescamiento de conocimientos en cuanto a crédito en general, debido a que constantemente se presentan cambios en los productos, normativas y reglamentos, en general.

Se prevé que la persona por ocupar el puesto de formalizador deberá tener una experiencia laboral previa de tres meses a un año para así poder desempeñar las funciones básicas. Sin embargo, un empleado que cuente con la educación y la experiencia requeridas, para poder familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente, deberá tener aproximadamente una asesoría previa de seis a nueve meses, en promedio. Logró determinarse que el formalizador desearía ser promovido a Jefe de Crédito.

Se concluyó que el puesto requiere de una supervisión frecuente para lograr reducir el riesgo y lograr que los créditos en trámite sean tramitados con mayor rapidez y así lograr que los tiempos de respuesta estén dentro de los rangos aceptables según los lineamientos del B.N.C.R. Las decisiones de aprobación son recibidas previamente por el Jefe de Crédito y por el Gerente; en ausencia de uno de ellos, por el Supervisor Operativo. Las decisiones de rechazo normalmente también son revisadas por el Jefe de Crédito, el cual tiene la última palabra para negociar con el cliente o buscar la solución al problema.

Por el tipo de trabajo, se requiere que el encargado o formalizador posea un grado importante de originalidad o de iniciativa, al igual que los recursos pertinentes para realizar las labores en la forma correcta y que ayuden a determinar la veracidad de la información presentada, con el fin de evitar algún tipo de fraude o error de procedimiento.

Existen algunos errores muy frecuentes y que son fáciles de incurrir en ellos como es el cobro erróneo de una comisión, omisión del pago de los estudios de registro, mala inclusión de la tasa de interés del préstamo en el sistema, digitar mal el plazo del

crédito, cometer algún error en el desembolso del crédito según el plan de inversión, error en el cobro de la comisión por administración del crédito, ingresar mal la información respecto de la clase, subclase y el tipo de producto.

Estos errores pueden descubrirse, verificarse y corregirse mediante la supervisión y la revisión por parte del Jefe de Crédito, al compararlo con la carátula de crédito y con el producto de crédito, verificando el tipo de actividad y sus condiciones.

El efecto de cometer esos errores y no ser corregidos a tiempo, podría incurrir en pérdidas para la institución desde el punto de vista financiero, con la pérdida de utilidades, problemas legales ante futuros juicios, despidos de funcionarios o sanciones administrativas por realizar acciones indebidas y de carácter doloso o carácter culposos.

Para desempeñar óptimamente el puesto de trabajo, se requiere de ciertas habilidades o destrezas tales como ser ordenado, cuidadoso, meticulado, ser eficiente, eficaz pero, sobre todo, hacer las actividades con rapidez, sin que esto afecte el servicio al cliente y más bien en procura de mejorar día tras día y fortalecer así la institución como tal.

En igual forma, para poder desempeñar el puesto de formalizador, se requiere de un mínimo de herramientas o de equipos para poder ejercer las funciones; por tanto, es necesario contar con una computadora, sumadora, máquina de escribir, impresora, fax, scanner; todas estas herramientas se utilizan de forma continua, ya que son parte fundamental del trabajo diario.

Dentro de las responsabilidades por la información, el formalizador de crédito es responsable de generar una serie de reportes, informes y llevar ciertos archivos, todos son dirigidos al Jefe de Crédito; estos son, por ejemplo, el control de las actas que contiene la información de cada uno de los créditos formalizados en el mes, información que debe de ir foliada y revisada minuciosamente por el Jefe de Crédito

en compañía del formalizador; además, debe presentar el informe de control de las cuentas contables (Honorarios y avalúos); deben llevarse el reporte de los sobres de documentos en custodia almacenados en bóveda ya que es parte de lo evaluado estrictamente por la auditoría.

Al igual que los demás puestos de crédito, el formalizador tiene acceso a información confidencial y le está prohibida su revelación; en caso que se revelase, puede ser causal de muchos perjuicios para la institución, el cliente y el empleado y podría aplicarse todo el peso de la Ley.

Se ha determinado mediante la observación que el formalizador de crédito no tiene responsabilidad alguna por el manejo de dinero ya que el mismo no maneja ninguna caja; sin embargo, sí trasiega documentos valores tales como CDP, letras de cambio, pagarés, hipotecas, cédulas hipotecarias, prendas y otros documentos en forma diaria, por lo que existe un riesgo elevado en sus funciones.

El desempeñar el puesto adecuadamente requiere de una alta concentración y en forma constante, por ser necesario realizar de buena manera cada una de las funciones asignadas al puesto de trabajo; esto provoca cansancio mental y un nivel de tensión muy elevado.

El trabajo como tal no requiere de un esfuerzo físico elevado ya que normalmente las labores realizadas son de oficina y tienen que ver con el trasiego de documentos, expedientes y el trabajo realizado en la computadora. Sin embargo, el trabajo es desgastador para la vista y al pasar un largo tiempo frente al monitor, pueden producirse dolores en la cintura debido a que la mayor parte de tiempo se está sentado y normalmente incómodo, pues las herramientas de trabajo no están ajustadas a la persona sino, más bien, la persona se amolda a las condiciones existentes; por tanto, no se da el principio de ergonomía. Además, en veces la concentración no es profunda debido a la existencia de diversos factores, los cuales constituyen impedimento tales como las llamadas telefónicas, los clientes, los

mismos compañeros de trabajo quienes normalmente interrumpen para realizar alguna consulta o comentario.

Entre las condiciones ambientales prevalecientes en el lugar de trabajo, logró determinarse que se consideraron como buenas algunas situaciones del ambiente, tales como la iluminación, la ventilación, la temperatura y el mobiliario.

También se indagó acerca de algunas condiciones objetables en las que se realiza el trabajo y si las mismas se presentaban pocas veces, en ocasiones o frecuentemente; se logró concluirse que las condiciones de polvo, suciedad, calor, frío y olores se presentan pocas veces y el ruido se presenta en ocasiones; debido a esto las condiciones imperantes se consideran aceptables.

Según las obligaciones que el puesto demanda, se presentan algunas exigencias emocionales generadoras de una tensión excesiva en el trabajador y éstas se originan básicamente por el contacto con el público, fecha de entrega de documentos o trabajos bajo presión, dichas situaciones presentan frecuentemente; también se realizan algunos viajes fuera de la oficina, básicamente para realizar inspecciones, en caso de que no se encuentren en la oficina los encargados.

Existen riesgos que atentan contra la integridad física del trabajador; la probabilidad de que se presenten varía en poca, media o alta. Los riesgos más comunes son los que tienen incidencia en la vista, por la gran cantidad de tiempo frente a los monitores de computadoras, en su mayoría sin ningún tipo de protección visual; el riesgo de asalto o de secuestro producto de vandalismos, esto podría, ocasionalmente, en los casos menos leves producir heridas o producir incapacidad totales y, en los casos más críticos, la muerte.

También logró observarse que ante un siniestro (terremoto), no existen las condiciones adecuadas para salvaguardar las vidas humanas, no se cuenta con el equipo necesario para mitigar cualquier eventualidad, no existen señalizaciones. Sin

embargo, logró detectarse que se cuenta con un manual de riesgo elaborado por un miembro de la oficina; no obstante, es prácticamente desconocido por el resto del personal.

#### **4.1.3 Discusión de los resultados de la observación directa**

Mediante la aplicación de la observación directa en cada uno de los puestos del departamento de crédito, se determinaron algunas situaciones en las funciones desempeñadas.

Respecto del puesto de trabajo del Jefe de Crédito, se observó que el mismo ha delegado algunas de sus funciones, en este caso al tramitador, como es la entrega de requisitos y la entrevista de algunos clientes.

Además, el B.N.C.R. ha tomado la determinación de contratar empresas *outsourcing* para realizar ciertas funciones; algunas de estas son, por ejemplo, la realización de avalúos a bienes inmuebles, bienes muebles, de las garantías presentadas por los clientes en las solicitudes de crédito; por ello, esta función que antes era realizada por el Jefe de Crédito, ahora es efectuada por tres empresas a cargo, mediante un rol de avalúos para que el mismo sea distribuido en forma equitativa.

En consecuencia de esta situación, la carga de trabajo se ha visto disminuida y, así, el jefe de crédito ha podido dedicar este tiempo a la realización de otras funciones en orden de importancia.

Respecto del Encargado de Crédito, se determinó que realiza muchas funciones, las cuales son de gran cuidado y requieren un gran esfuerzo por parte del empleado a cargo. Necesita una gran cantidad de tiempo para realizar el 100% de las funciones que tiene a cargo, las cuales son prácticamente imposibles de cumplir en la jornada laboral

ordinaria, por esto debe recurrir a la ampliación del tiempo mediante jornadas de trabajo más extensas y sin ningún retroactivo económico.

Además, se ha observado que la cantidad de llamadas telefónicas recibidas por parte del encargado de crédito son bastantes, disminuye la cantidad de tiempo que debe dedicarse a la realización de las otras actividades, para cumplirlas en la jornada laboral respectiva. Adicionalmente, los clientes que se presentan al departamento para reclamos relacionados con las funciones del encargado de crédito son bastantes y en su mayoría tienen relación directa con el cobro de los seguros, por asuntos judiciales, por arreglos de pago y por modificaciones en las condiciones crediticias originales del préstamo.

Sumado a todo esto, tras la nueva normativa 1-05 de la SUGEF, se ha intensificado el trabajo porque todos los clientes que presenten una solicitud de crédito deberán tener el estudio de SUGEF, por ello todos los encargados del departamento se distribuyen el trabajo hasta lograr que todos los expedientes tengan dicho estudio.

Dentro de las labores desempeñadas por el tramitador de crédito, se observó que dedica la mayor parte de la jornada laboral básicamente a tres actividades: la recepción de expedientes de crédito, atención de llamadas telefónicas y la atención a consultas de clientes para la solicitud de información crediticia o para la resolución de problemas en sus créditos. Esto ha provocado que el tramitador deba trabajar tiempo extraordinario para realizar las demás labores de su puesto y concluir los expedientes recibidos en el transcurso del día, las cuales no son terminadas en el momento ya que lleva la realización de otros estudios e informes los cuales se elaboran en otro momento distinto de cuando está el cliente, ya que también están otros en espera.

Se determinó que diariamente en promedio se reciben siete créditos, se rechazan cinco y otros se devuelven para que completen los requisitos. Actualmente y por razón de la alta demanda de crédito, ha procedido a darse fecha a los clientes para la atención de sus solicitudes crediticias ya que la demanda ha provocado inmensas filas y tiempos de espera extensos por parte de los clientes. Inclusive, los clientes han manifestado que

otros bancos han rechazado sus solicitudes debido a la alta demanda o a que igualmente tienen que esperar por una cita y las mismas son muy largas; por tanto, han dado la opción al cliente de esperar o de buscar otro banco en donde los puedan atender con mayor prontitud.

En cuanto al formalizador, a raíz de de la alta demanda, se ha visto el incremento en las formalizaciones de crédito y, por ende, en todas las tareas asignadas, pues esto provoca exceso de trabajo, mayor confección de documentos legales, mayor cantidad de custodias, mayor cantidad de clientes por atender, requiere mayor atención de los tramites realizados por los abogados del Banco, mayores revisiones de documentos, mayor cantidad de expedientes para archivar y muchas otras actividades relacionadas.

Al igual que los otros puestos, el formalizador debe atender diversos clientes que requieren realizar alguna consulta relacionada específicamente con las labores que el mismo desempeña, debe atender llamadas telefónicas y además, solucionar problemas internos respecto de la contabilización de saldos en cuentas, ya que el contador de la institución así lo solicita.

Respecto de los Ejecutivos de B.N. Desarrollo, son los encargados de recibir solicitudes de proyectos relacionados con la micro, pequeña y mediana empresa y de dar un servicio casi total en donde se le realiza la entrevista; se dan los requisitos, se recibe la solicitud del crédito, se tramita y por último, se entrega al formalizador para que este realice la formalización y la entrega del dinero al cliente, según lo pactado. Posteriormente, el formalizador devuelve el expediente al ejecutivo para que lo archive y lo custodie.

Los Ejecutivos de B.N. Desarrollo, deben realizar inspecciones, seguimientos de expedientes de clientes criterio uno, lo cual requiere de que el funcionario se ponga en contacto con el cliente para solicitar periódicamente cierta información financiera para ser analizada y cumplir así con lo normado, según las políticas del B.N.C.R. y por el ente regulador de entidades financieras, la SUGEF.

Por lo anterior y analizando en conjunto todos los puestos, logra determinarse que no puede cumplirse en la jornada laboral con el 100% de las labores asignadas a cada puesto, por ello se ha requerido trabajar después de la jornada ordinaria o inclusive los sábados.

## **Capítulo V. Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Propuesta**

#### **5.1.1 Propuesta para implementar un modelo de análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del B.N.C.R.**

##### **5.1.1.1 Determinación de las funciones, las responsabilidades y las conductas de los diferentes puestos de trabajo.**

**Jefe de Crédito: Óscar Hidalgo Badilla**

**Escalafón: T-4**

#### **Funciones propuestas:**

- Atender y asesorar a clientes que demandan los servicios de crédito
- Visitar clientes potenciales.
- Analizar, negociar, decidir y aprobar en materia de crédito.
- Confeccionar informes técnicos y seguimientos técnicos.
- Controlar la gestión cobratoria.
- Coordinar y Gestionar con la DRGP la realización de estudios y de informes para evaluar la factibilidad financiera de las solicitudes de prórrogas, renovaciones y adecuaciones de créditos, así como las necesidades de seguimiento.
- Participar activamente como miembro del Comité de Crédito de la Agencia.
- Velar para que la calidad y el contenido de la propuesta crediticia que se eleva al ente resolutor cumpla con la normativa del Manual Único de Crédito, en el trámite de los diferentes tipos de crédito.
- Sustituir al superior inmediato cuando lo requiera.
- Dar seguimiento al grupo de trabajo y al cumplimiento de las metas institucionales.

### **Responsabilidades:**

Las responsabilidades del jefe de crédito radican en dar a los clientes un asesoramiento adecuado, para lo cual deberá estar informado de todos los servicios crediticios brindados por la institución; además, ser el encargado de visitar los grandes proyectos y de dar un criterio técnico y especializado que permita establecer las condiciones como se financiará el proyecto y los requisitos que deberá obligatoriamente cumplir el cliente.

También será responsable de confeccionar los informes en créditos criterio 1; dar el respectivo seguimiento y velar por la gestión cobratoria, con el fin de llevar el crédito a un buen término. Será el responsable de coordinar cualquier gestión para modificar las condiciones originales del préstamo en cualquier eventualidad y ante la dirección regional o cualquier otro departamento a cargo de dicha gestión.

Será responsable de la aprobación o del rechazo de los créditos en trámite y de su debida documentación, según las normas y los reglamentos vigentes. Además, es responsable de su equipo de trabajo y del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la gerencia superior.

### **Conductas:**

El jefe de crédito deberá ser una persona de principios morales y de principios éticos que impulse el liderazgo entre su grupo, capaz de discernir entre sus colaboradores confianza, respeto hacia los demás, honradez, el cumplimiento fiel de las leyes, reglamentos, normativas, directrices y otras cláusulas que rigen el proceder de cada una de las labores emprendidas, para lograr con ello el cumplimiento fiel de los principios antes citados.

## **Encargado de Crédito: Agustín Jiménez Badilla**

### **Escalafón: T-1**

#### **Funciones propuestas:**

- Realizar el debido proceso de cobro judicial de las operaciones, con atrasos mayores a un día hábil.
- Ligar cada una de las operaciones formalizadas a la póliza del INS correspondientes, según el plan de inversión y las características del préstamo.
- Renovar las pólizas que se vencen.
- Tramitar y confeccionar documentos correspondientes a las garantías de cumplimiento, balanceo de cuentas y custodia de los mismos.
- Realizar conciliaciones mediante el sistema de SICCA y verificación de los clientes existentes que poseen seguros.
- Realizar el proceso de incorporación de préstamos a reserva y realizar el respectivo seguimiento en cuanto a la recuperación de los mismos, la conciliación de cuentas y el trámite con los abogados.
- Mantener los expedientes actualizados para cada una de las operaciones que se encuentran en cobro judicial.
- Revisar y corregir expedientes de operaciones de crédito (criterio 2 y 3).
- Revisar y corregir expedientes de tarjetas de crédito
- Inspecciones
- Atender a los clientes (personalmente en hora laboral, por teléfono, por correo electrónico).

#### **Responsabilidades:**

Será el responsable de velar porque esté dándosele el seguimiento correspondiente según lo normado, a todos los créditos con atraso y de realizar la gestión correspondiente de corrección.

Además, deberá velar porque cada crédito esté respaldado por las pólizas correspondientes que garanticen, en caso de siniestro, la recuperación del monto adeudado por el cliente.

Será responsable, además, por el completo orden y la conciliación de la mayoría de cuentas contables de crédito y de la custodia en bóveda de documentos valores.

Le corresponderá el archivo de todos los expedientes de crédito en su respectivo archivador y mantener el orden alfabético de los mismos.

### **Conductas:**

Deberá mantener una actitud de servicio hacia las personas; respetar las condiciones establecidas por el código de ética institucional.

**Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Ronald Rojas Hernández**

**Escalafón: A-6**

### **Funciones propuestas:**

- Entregar requisitos de crédito y realizar entrevistas a todas las personas y a los clientes que así lo soliciten.
- Dar trámite a las solicitudes recibidas mediante la realización de todos los estudios crediticios, la confección de los informes respectivos, ordenamiento del expediente e ingresos de datos en los sistemas de SIACC y VISA, según sea el caso.
- Enviar al comité de crédito los casos en trámite, para su estudio.
- Formalizar los expedientes de tarjetas de crédito aprobados por el comité y entregar al formalizador los expedientes de crédito para su formalización.
- Custodiar documentos y títulos valores.
- Emitir los reportes del 3.1 y del estadístico de crédito.

- Verificar la documentación aportados por el cliente ante el ente correspondiente.
- Atender al público en general para la resolución de asuntos varios.
- Confeccionar documentos legales.
- Atender llamadas telefónicas.

### **Responsabilidades:**

Por ser la persona que atiende directamente al público en general, será responsable de brindar un servicio de calidad; satisfacer la necesidad inmediata del cliente y proponer soluciones viables a la situación planteada, todo esto regido por las normas y leyes vigentes.

Deberá conocer acerca de la mayoría de servicios de crédito que ofrece el B.N.C.R. ya que será el encargado de brindar los requisitos a los clientes en forma correcta, ágil y sin dejar la menor duda al solicitante de la información.

Tiene a su responsabilidad la emisión de ciertos reportes que son de suma importancia para la correcta contabilización de las cuentas contables de crédito.

### **Conductas:**

Deberá acogerse a lo dispuesto por el código de ética del B.N.C.R. Será necesaria la correcta aplicación de los valores institucionales y que sean fomentados por el encargado de este puesto.

## **Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Plaza nueva**

### **Escalafón: A-6**

#### **Funciones propuestas:**

- Entregar requisitos de crédito y realizar entrevistas a todas las personas y a los clientes que así lo soliciten.
- Dar trámite a las solicitudes recibidas mediante la realización de todos los estudios crediticios, la confección de los informes respectivos, ordenamiento del expediente e ingresos de datos en los sistemas de SIACC y VISA, según sea el caso.
- Enviar al comité de crédito los casos en trámite para su estudio.
- Formalizar los expedientes de tarjetas de crédito aprobados por el comité y entregar al formalizador los expedientes de crédito para su formalización.
- Custodiar documentos y títulos valores.
- Emitir los reportes del 3.1 y del estadístico de crédito.
- Verificar la documentación aportada por el cliente ante la instancia correspondiente.
- Atender al público, en general, para la resolución de asuntos varios.
- Confeccionar documentos legales.
- Atender llamadas telefónicas.

#### **Responsabilidades:**

Por ser la persona que atiende directamente al público en general, será responsable de brindar un servicio de calidad; satisfacer la necesidad inmediata del cliente y proponer soluciones viables a la situación planteada, todo esto regido por las normas y leyes vigentes.

Deberá conocer acerca de la mayoría de servicios de crédito que ofrece el B.N.C.R. puesto que será el encargado de brindar los requisitos a los clientes, en forma correcta, ágil y sin dejar la menor duda al solicitante de la información.

Tiene a su responsabilidad la emisión de ciertos reportes, de suma importancia para la correcta contabilización de las cuentas contables de crédito.

**Conductas:**

Deberá acogerse a lo dispuesto por el código de ética del B.N.C.R. Será necesaria la correcta aplicación de los valores institucionales y que sean fomentados por el encargado de este puesto.

**Asistente de Operaciones Bancarias (Formalizador): Johnny Salazar Campos**

**Escalafón: A-6**

**Funciones propuestas:**

- Entregar requisitos de crédito a todas las personas y clientes que así lo soliciten.
- Enviar al abogado los documentos para la confección de los documentos legales correspondientes y, posteriormente, revisar y corregir los mismos.
- Tramitar las solicitudes aprobadas por la comisión de crédito y proceder a la formalización de las mismas, ingresar los datos correspondientes en los sistemas de cómputo del Banco.
- Custodiar documentos legales y títulos valores.
- Realizar conciliación de las cuentas contables a su cargo.
- Atender al público en general para la resolución de asuntos varios.
- Atender llamadas telefónicas.
- Afiliar clientes al sistema de Pago Automático de Recibos (PAR, por sus siglas).

- Confeccionar y revisar actas.
- Imprimir reportes varios.

### **Responsabilidades:**

Dentro de las responsabilidades más importantes, está la correcta formalización de los expedientes de crédito, la buena atención de los clientes y brindar un servicio ágil.

Además, es responsable de brindar información clara y acorde con los lineamientos bancarios, velar por la correcta tramitología de las funciones asignadas; es responsable de los equipos a su cargo y de no revelar información no autorizada por la institución.

### **Conductas:**

Deberá ser una persona responsable de sus deberes y de sus obligaciones, de principios morales y éticos, honrado, trabajador, cortés, cuidadoso, todo esto para brindar un servicio de calidad a los clientes, en general.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de B.N. Desarrollo): Leticia González Calderón**

**Escalafón: T-1**

### **Funciones propuestas:**

- Efectuar visitas al domicilio o a las empresas de los clientes (físicos o jurídicos) que potencialmente pueden clasificar para un crédito y otros servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Asesorar al cliente sobre las condiciones del crédito u otros servicios financieros, con la finalidad de asegurar un servicio oportuno de calidad.

- Dar seguimiento a la rentabilidad de sus clientes y promover la vinculación integral de servicios financieros.
- Promover y coordinar actividades de servicio no financieros (cursos, talleres, ferias, entre otros) dirigidas a clientes de su cartera.
- Incentivar y promover los emprendimientos, así como proyectos innovadores orientados principalmente hacia la exportación y la generación de divisas.
- Realizar inspecciones
- Aplicar un seguimiento financiero
- Formalizar operaciones de crédito
- Atender al público

### **Responsabilidades:**

Será responsable de cada uno de los créditos otorgados a los clientes y de velar por su cumplimiento, según lo pactado. Además deberá determinar la viabilidad de nuevos proyectos que requieren ser financiados; asesorar al cliente en todos los puntos que incumben al crédito. Adicionalmente, será responsable de la custodia de los documentos legales, de brindar un excelente servicio al cliente, para así cumplir con los objetivos institucionales del banco.

### **Conductas:**

Esta persona deberá comportarse adecuadamente en su trabajo como también en su vida privada, deberá ser un ejemplo para la sociedad. Para ello es necesario seguir el manual de ética del B.N.C.R., el cual deberá ser de cumplimiento obligatorio.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de B.N. Desarrollo): Jeffrey Cambronero Herrera**

**Escalafón: T-1**

**Funciones propuestas:**

- Efectuar visitas al domicilio o a las empresas de los clientes (físicos o jurídicos) que potencialmente pueden clasificar para un crédito y otros servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Asesorar al cliente sobre las condiciones del crédito u otros servicios financieros, con la finalidad de asegurar un servicio oportuno de calidad.
- Dar seguimiento a la rentabilidad de sus clientes, promover la vinculación integral de servicios financieros.
- Promover y coordinar actividades de servicio no financieros (cursos, talleres, ferias, entre otros) dirigidas a clientes de su cartera.
- Incentivar y promover los emprendimientos, así como proyectos innovadores orientados principalmente hacia la exportación y la generación de divisas.
- Realizar inspecciones
- Aplicar un seguimiento financiero
- Formalizar operaciones de crédito
- Atender al público

**Responsabilidades:**

Será responsable de cada uno de los créditos otorgados a los clientes y de velar por su cumplimiento, según lo pactado. Además, deberá determinar la viabilidad de nuevos proyectos que requieren ser financiados; asesorar al cliente en todos los puntos que incumben al crédito. Adicionalmente, será responsable de la custodia de los documentos legales, de brindar un excelente servicio al cliente, para así cumplir con los objetivos institucionales del banco.

**Conductas:**

Deberá comportarse adecuadamente en su trabajo como también en su vida privada, deberá ser un ejemplo para la sociedad. Para ello es necesario seguir el manual de ética del B.N.C.R. el cual deberá ser de cumplimiento obligatorio.

**5.1.1.2 Determinación de las aptitudes, habilidades y conocimientos de los diferentes puestos de trabajo.**

**Jefe de Crédito: Óscar Hidalgo Badilla**

**Escalafón: T-4**

**Aptitudes:**

Deberá tener una aptitud de servicio al cliente, de buenas relaciones interpersonales, ser una persona emprendedora, capaz de manejar grupos de trabajo y guiarlos, de buena manera, hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, deberá ser fiel al cumplimiento de la normativa institucional y la normativa legal y sobre todo, una persona analítica que pueda ver diferentes escenarios en una situación, para tomar la decisión adecuada.

**Habilidades:**

Existen diferentes tipos de habilidades que una persona puede tener y para el desempeño óptimo de este puesto, es necesario que la persona posea habilidad técnica, la cual consiste en los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. Como ejemplo de ello están las habilidades adquiridas en el aprendizaje o en el estudio de una carrera profesional y su respectiva práctica.

Otra habilidad importante es la de relacionarse, la cual consiste en la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo en equipo.

Adicionalmente, el encargado de este puesto deberá tener habilidad conceptual, la cual consiste en la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo.

En otras palabras, el Jefe de Crédito debe ser capaz de identificar los problemas, analizar situaciones complejas y solucionar dichos problemas, aprovechar las oportunidades que se presentan. Debe explorar el ambiente e identificar mediante un proceso racional, aquellos factores que obstaculizan las oportunidades. Por tanto, deben usarse aptitudes analíticas para determinar las necesidades de los clientes actuales y los potenciales y después satisfacer esas necesidades con un producto o un servicio.

El Jefe de Crédito también necesita tener la voluntad para poner en práctica las soluciones; debe reconocer las emociones, necesidades y las motivaciones de las personas que participen en la iniciación del cambio requerido, así como las de aquellos que se resisten a él.

### **Conocimientos:**

Deberá tener amplios conocimientos en materia crediticia, legal, contable y financiera, ya que por la naturaleza de su puesto le corresponderá lidiar contra situaciones en las cuales podrán entremezclarse cualesquiera de los elementos anteriores y se necesitará del conocimiento para poder dar un criterio técnico acorde con la situación y, en beneficio, tanto del cliente como del BNCR.

## **Encargado de Crédito: Agustín Jiménez Badilla**

### **Escalafón: T-1**

#### **Aptitudes:**

Su actitud deberá basarse en brindar un buen servicio al cliente, tener excelentes relaciones interpersonales, ser comunicativo, emprendedor, capaz de recibir instrucciones por parte de su superior y realizar adecuadamente las mismas. Además, deberá ser fiel al cumplimiento de la normativa institucional y la normativa legal y velar por el fiel cumplimiento de estas.

#### **Habilidades:**

Deberá tener distintas habilidades como las relacionadas con la apariencia física, conocimiento de los servicios brindados y su debida ejecución, tener un buen lenguaje corporal, relacionarse con otras personas y trabajar en equipo; además, ser una persona con iniciativa y generadora de nuevas ideas.

Deberá tener conocimiento en el manejo de diferentes equipos necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Además, deberá poseer habilidad para trabajar bajo presión.

#### **Conocimientos:**

Debe conocer todos los programas y los productos de crédito que ofrece el B.N.C.R., ya que deberá poner en práctica los mismos. Además, deberá ser hábil en el manejo de los distintos sistemas computacionales en el nivel institucional, por ello deberá tener conocimiento del tema.

## **Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Ronald Rojas Hernández**

### **Escalafón: A-6**

#### **Aptitudes:**

Su aptitud deberá ser de servicio, debido a ser la persona que atiende mayor cantidad de público durante el día, deberá ayudar a las personas hasta los límites establecidos y necesitará tener amplio conocimiento de aspectos relacionados con crédito, leyes, seguros, contabilidad; por ello que es necesario su interés para obtener ese conocimiento.

#### **Habilidades:**

Si se quiere alcanzar los retos propuestos, existen muchas características por tener en cuenta al contratar y formar a los empleados. Por tanto, se considera importante las habilidades interpersonales como la apariencia física, conocimiento del servicio esencial y de su ejecución, capacidad de venta y habilidades en coproducción (es decir, trabajar con los clientes para lograr el servicio deseado). Las características adicionales particularmente valiosas en situaciones de venta, incluyen el manejo de claves no verbales (tales como el lenguaje corporal) y adaptarse al contexto de las diferentes situaciones sociales. Tanto las habilidades personales como las técnicas son necesarias, pero ninguna de las dos por separado son suficientes para la realización óptima del trabajo.

#### **Conocimientos:**

Debe conocer todos los programas y productos de crédito que ofrece el B.N.C.R., puesto ha de poner en práctica los mismos. Además, deberá ser hábil en el manejo de los distintos sistemas computacionales en un nivel institucional, por ello deberá conocer el

tema. Tendrá que poseer conocimientos básicos de servicio al cliente, para que el trato hacia este sea el adecuado.

### **Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Plaza nueva**

#### **Escalafón: A-6**

#### **Aptitudes:**

Su aptitud deberá ser de servicio, debido a ser la persona que atiende mayor cantidad de público durante el día, deberá ayudar a las personas hasta los límites establecidos y necesitará tener amplio conocimiento de aspectos relacionados con crédito, leyes, seguros, contabilidad; por ello es necesario que ponga de su interés para obtener ese conocimiento.

#### **Habilidades:**

Para alcanzar los retos propuestos, existen muchas características por tener en cuenta al contratar o formar a los empleados. Por lo anterior, se consideran importantes las habilidades interpersonales como la apariencia física, conocimiento del servicio esencial y de su ejecución, capacidad de venta y habilidades en coproducción (es decir, trabajar con los clientes para lograr el servicio deseado). Las características adicionales particularmente valiosas en situaciones de venta, incluyen el manejo de claves no verbales (tales como el lenguaje corporal) y adaptarse al contexto de las diferentes situaciones sociales. Tanto las habilidades personales como las técnicas son necesarias, pero ninguna de las dos por separado son suficientes para la realización óptima del trabajo.

**Conocimientos:**

Debe conocer todos los programas y productos de crédito que ofrece el B.N.C.R., pues ha de poner en práctica los mismos. Además, deberá ser hábil en el manejo de los distintos sistemas computacionales a un nivel institucional, por ello deberá conocer el tema. Tendrá que poseer conocimientos básicos de servicio al cliente para que el trato hacia este sea el adecuado.

**Asistente de Operaciones Bancarias (Formalizador): Johnny Salazar Campos****Escalafon: A-6****Aptitudes:**

Su aptitud deberá ser de servicio, debido a ser la persona que atiende mucho público durante el día, deberá ayudar a las personas hasta los límites establecidos y necesitará tener amplio conocimiento de aspectos relacionados con crédito, leyes, seguros, contabilidad; por ello es necesario que ponga de su interés para obtener ese conocimiento.

**Habilidades:**

Existen diferentes tipos de habilidades que una persona puede tener; para el desempeño óptimo de este puesto, es necesario que la persona posea habilidad técnica, la cual consiste en los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o de técnica. Como ejemplo de ello están las habilidades que se adquieren en el aprendizaje o en estudio de una carrera profesional y su respectiva práctica.

Otra habilidad importante es la de relacionarse, la cual es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo en equipo. Adicionalmente, el encargado de este puesto deberá tener habilidad conceptual, la cual es la capacidad

para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo.

**Conocimientos:**

Es necesario que se posea el conocimiento de todos los productos y los servicios que ofrece el B.N.C.R., de su correcta aplicación y la transmisión hacia las demás personas, con la intención de brindar un servicio de excelencia. Además, es idóneo que el encargado de este puesto sea profesional en una carrera acorde con el puesto, saber de los diferentes sistemas operacionales con que cuenta la institución y sobre todo, que no se especialice en un solo campo sino más bien, tener conocimiento básico de todo lo necesario para el buen desempeño de sus funciones y para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de BN Desarrollo): Leticia González Calderón**

**Escalafón: T-1**

**Aptitudes:**

Deberá tener una aptitud de excelencia en el servicio brindado a los clientes, con deseos de superación personal, tanto en este ámbito como en el de conocimientos, para así lograr un complemento perfecto en procura de aumentar al máximo las habilidades del funcionario.

**Habilidades:**

Deberá tener habilidades técnicas que consisten en el conocimiento y en la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos y, por tanto,

trabajar con determinadas herramientas y con técnicas. Además, la habilidad humana es de vital importancia por el requerimiento institucional de trabajar con personas y en equipo.

**Conocimientos:**

Se espera que sea una persona proactiva en la adquisición del conocimiento de la mayoría de los productos y los servicios que ofrece el B.N.C.R., de su correcta aplicación y transmisión hacia los clientes, con la intención de brindar un servicio cada vez mejor. Adicionalmente, es necesario que el funcionario sea profesional en una carrera acorde con el puesto que desempeña, que conozca de los diferentes sistemas operacionales con que cuenta la institución y, principalmente, no se especialice en hacer una sola función, sino más bien que tenga conocimiento básico de todo lo necesario para el buen desempeño de sus funciones y para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de B.N. Desarrollo): Jeffrey Cambronero Herrera**

**Escalafón: T-1**

**Aptitudes:**

Deberá tener una aptitud de excelencia en el servicio brindado a los clientes, con deseos de superación personal, tanto en el ámbito personal como conocimientos, para así lograr un complemento perfecto, en procura de aumentar al máximo las habilidades del funcionario.

**Habilidades:**

Deberá tener habilidades técnicas que consisten en el conocimiento y en la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos y por tanto trabajar con determinadas herramientas y con técnicas. Además, la habilidad humana es de vital importancia por el requerimiento institucional de trabajar con personas y en equipo.

**Conocimientos:**

Se espera que sea una persona proactiva en la adquisición del conocimiento de la mayoría de los productos y los servicios que ofrece el B.N.C.R., de su correcta aplicación y transmisión hacia los clientes, con la intención de brindar un servicio cada vez mejor. Adicionalmente, es necesario que el funcionario sea profesional en una carrera acorde con el puesto que desempeña, que conozca de los diferentes sistemas operacionales con que cuenta la institución y, principalmente no se especialice en hacer una sola función, sino más bien que tenga conocimiento básico de todo lo necesario para el buen desempeño de sus funciones y para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

### **5.1.1.3 Determinación de los procedimientos y estándares de rendimiento de los puestos de trabajo en las diferentes áreas**

**Jefe de Crédito: Óscar Hidalgo Badilla**

**Escalafón: T-4**

**Estándar de rendimiento:**

- Vigilar porque se realice una atención y un asesoramiento adecuados de los clientes que demandan servicios de crédito.
- Identificar a los clientes potenciales para visitarlos y vincularlos con el B.N.C.R.
- Controlar los índices de morosidad y la gestión cobratoria.
- Verificar el contenido y la calidad de la propuesta crediticia que se eleva ante el ente resolutivo y que cumpla con lo normado.
- Controlar al grupo de trabajo respecto del cumplimiento de sus funciones y sus obligaciones.
- Examinar la información crediticia que se incluye en los sistemas de cómputo.
- Realizar las inspecciones y verificar el fiel cumplimiento de los planes de inversión de los créditos otorgados.
- Examinar los expedientes de crédito elaborados por el tramitador y aplicarles las correcciones respectivas para remitirlos luego a su aprobación.
- Controlar la demanda crediticia y la carga de trabajo de su grupo de trabajo.
- Elaborar los informes correspondientes de seguimiento en créditos criterio 1.
- Participar activamente con el Comité de Crédito para la aprobación de los diferentes tipos de crédito.
- Realimentar a su grupo de trabajo con información veraz y confiable, según las normas, políticas, leyes, regulaciones, reglamentos que norman la aprobación de todos los créditos.

## **Encargado de Crédito: Agustín Jiménez Badilla**

### **Escalafón: T-1**

#### **Estándar de rendimiento:**

- Realizar los debidos procesos de cobro judicial en todos los casos que lo ameriten.
- Examinar que todos los créditos formalizados posean las pólizas correspondientes y que las mismas se encuentren vigentes.
- Verificar que los documentos correspondientes a las garantías de crédito se confeccionen y custodien adecuadamente.
- Revisar que estén realizandose efectivamente las conciliaciones de cuentas.
- Verificar que se realice el debido proceso de incorporación de créditos a reserva.
- Vigilar que los expedientes en cobro judicial se encuentren actualizados con su documentación.
- Realizar inspecciones cuando se requieran y que no puedan ser ejecutadas por el Jefe de Crédito de la Oficina.
- Comprobar que esté realizándose una gestión de calidad en el momento de atender a los clientes y respecto de la información brindada a los mismos.
- Vigilar el ordenamiento adecuado de los expedientes de crédito en sus respectivos archivos.
- Controlar la correcta inclusión de las garantías crediticias en el sistema y la correcta custodia en bóveda.

## **Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Ronald Rojas Hernández**

### **Escalafón: A-6**

#### **Estándar de rendimiento:**

- Verificar porque se realice una atención y un asesoramiento adecuados de los clientes que demandan servicios de crédito.
- Controlar que los problemas planteados por el cliente se resuelvan adecuadamente y en un tiempo prudencial.
- Verificar que a los expedientes en trámite se les realicen los estudios correspondientes.
- Examinar que los estudios crediticios realizados no presenten algún tipo de problema.
- Controlar los índices de morosidad de las tarjetas de crédito.
- Realizar la gestión de cobro respectiva en créditos con atraso mayor a 1 día hábil.
- Vigilar porque la información crediticia incluida en el sistema sea correcta y corregir los casos que lo ameriten.
- Vigilar porque la documentación crediticia presentada por el cliente sea correcta y esté completa respecto de los requisitos solicitados por el B.N.C.R.
- Vigilar el ordenamiento adecuado de los expedientes de tarjetas de crédito en sus respectivos archivos.
- Controlar la correcta inclusión de los documentos legales y garantías en el sistema contable de custodia y su debido archivo en bóveda.
- Vigilar la correcta emisión de los reportes crediticios y la información contenida en los mismos.

## **Asistente de Operaciones Bancarias (Tramitador): Plaza nueva**

### **Escalafón: A-6**

#### **Estándar de rendimiento:**

- Verificar porque se realice una atención y un asesoramiento adecuados de los clientes que demandan servicios de crédito.
- Controlar que los problemas planteados por el cliente se resuelvan adecuadamente y en un tiempo prudencial.
- Verificar que a los expedientes en trámite se les realicen los estudios correspondientes.
- Examinar que los estudios crediticios realizados no presenten algún tipo de problema.
- Controlar los índices de morosidad de las tarjetas de crédito.
- Realizar la gestión de cobro respectiva en créditos con atraso mayor a 1 día hábil.
- Vigilar porque la información crediticia incluida en el sistema sea correcta y corregir los casos que lo ameritan.
- Vigilar porque la documentación crediticia presentada por el cliente sea correcta y este completa respecto de los requisitos solicitados por el B.N.C.R.
- Vigilar el ordenamiento adecuado de los expedientes de tarjetas de crédito en sus respectivos archivos.
- Controlar la correcta inclusión de los documentos legales y garantías en el sistema contable de custodia y su debido archivo en bóveda.
- Vigilar la correcta emisión de los reportes crediticios y la información contenida en los mismos.

## **Asistente de Operaciones Bancarias (Formalizador): Johnny Salazar Campos**

### **Escalafón: A-6**

#### **Estándar de rendimiento:**

- Verificar la documentación realizada y confeccionada por el abogado y corregir los errores contenidos en los mismos.
- Verificar porque se realicen los pagos correspondientes a gastos y honorarios producto de los servicios profesionales brindados por los abogados al servicio del B.N.C.R.
- Verificar que se realicen los pagos de los avalúos realizados por las distintas empresas valuadoras que brindan sus servicios al B.N.C.R.
- Controlar la correcta inclusión de las garantías crediticias en el sistema y la correcta custodia y archivo en bóveda.
- Verificar y corregir las actas de crédito, en conjunto con algunos de los Jefes de la oficina.
- Comprobar el correcto orden de las cuentas contables a su cargo y corregir las que presentan inconsistencias.
- Verificar que las formalizaciones de expedientes crediticios se realicen correctamente y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Realizar y verificar la correcta afiliación de clientes al sistema de PAR.
- Vigilar porque se realice una atención y un asesoramiento adecuados de los clientes que requieren algún tipo de servicio o información.
- Realizar una gestión de cobro adecuada a clientes estratégicos.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de BN Desarrollo): Leticia González Calderón**

**Escalafón: T-1**

**Estándar de rendimiento:**

- Identificar los clientes potenciales para la realización de visitas de trabajo.
- Verificar que se realice un asesoramiento adecuado al cliente, según los requerimientos y necesidades del mismo.
- Realizar un seguimiento adecuado de la rentabilidad de sus clientes y de sus vínculos con el B.N.C.R.
- Verificar que las actividades promovidas a los clientes de B.N.C.R. cumplan con los objetivos propuestos.
- Realizar inspecciones y verificar el fiel cumplimiento de los planes de inversión de los créditos otorgados.
- Realizar un seguimiento financiero adecuado de los principales clientes a su cargo.
- Velar porque las formalizaciones sean efectuadas correctamente y de acuerdo con la normativa vigente.
- Verificar y controlar la mora legal mediante el respectivo seguimiento y cobro administrativo de las operaciones, con atraso mayor a un día hábil.
- Controlar la correcta inclusión de los documentos legales y garantías en el sistema de custodia y su debido archivo en bóveda.
- Vigilar porque el ordenamiento de los expedientes de crédito y tarjetas de crédito sea el adecuado.
- Verificar que la documentación crediticia presentada por el cliente sea correcta y esté completa, respecto de los requisitos solicitados por el B.N.C.R.

**Técnico de servicios bancarios (Ejecutivo de BN Desarrollo): Jeffrey Cambronero Herrera**

**Escalafón: T-1**

**Estándar de rendimiento:**

- Identificar los clientes potenciales para la realización de visitas de trabajo.
- Verificar que se realice un asesoramiento adecuado al cliente, según los requerimientos y necesidades del mismo.
- Realizar un seguimiento adecuado de la rentabilidad de sus clientes y de sus vínculos con el B.N.C.R.
- Verificar que las actividades promovidas a los clientes de B.N.C.R. cumplan con los objetivos propuestos.
- Realizar inspecciones y verificar el fiel cumplimiento de los planes de inversión de los créditos otorgados.
- Realizar un seguimiento financiero adecuado de los principales clientes a su cargo.
- Velar porque las formalizaciones sean efectuadas correctamente y de acuerdo con la normativa vigente.
- Verificar y controlar la mora legal mediante el respectivo seguimiento y cobro administrativo de las operaciones, con atraso mayor a un día hábil.
- Controlar la correcta inclusión de los documentos legales y garantías en el sistema de custodia y su debido archivo en bóveda.
- Vigilar porque el ordenamiento de los expedientes de crédito y tarjetas de crédito sea el adecuado.
- Verificar que la documentación crediticia presentada por el cliente sea correcta y esté completa respecto a los requisitos solicitados por el B.N.C.R.

## 5.2 Conclusiones

A partir de la teoría y el análisis de los hechos, se concluye:

- 1) Por medio del análisis efectuado para determinar la organización del departamento de crédito y las diferentes cargas de trabajo entre puestos, se determina que no existe una distribución equitativa de las tareas entre los diferentes puestos de trabajo de este departamento.
- 2) La institución no ha realizado una formación adecuada de sus empleados, según las necesidades imperantes en cada uno de los puestos de trabajo ya que, según las funciones desempeñadas y su formación académica, así son también los requerimientos de capacitación y el adiestramiento.
- 3) Los actuales programas de capacitación no están acorde con las necesidades más importantes de los funcionarios y muchas veces se desarrollan temas que no son de interés.
- 4) No existe, por parte de la institución, un sistema de ascensos y de traslados basado en la carrera profesional y en procura de que los empleados se esfuercen por ascender en categorías mejores y lograr así la superación personal.
- 5) Existe descontento con los salarios percibidos por los funcionarios de crédito debido a la alta cantidad de labores realizadas en forma diaria; además, por que otros departamentos poseen mejores condiciones al tener menos riesgos, menor cantidad de funciones y mejores salarios.
- 6) Las condiciones de trabajo, en su mayoría, son adecuadas; sin embargo, existe algún grado de deficiencia respecto del ordenamiento de los equipos

como impresoras, fax, aires acondicionados, planta eléctrica, los cuales producen en ocasiones excesivo ruido. Además, algunas condiciones representan alguna peligrosidad para el sentido de la vista, como por ejemplo, los rayos emitidos por el monitor de la computadora y la institución no ha proveído de protectores de pantalla para disminuir este riesgo que provoca la pérdida de la visión.

- 7) El personal de crédito posee buenas habilidades y destrezas debido a la amplia trayectoria con que cuentan en su puesto de trabajo.
- 8) La carga de trabajo en el puesto de trabajo del tramitador de crédito es bastante grande, la demanda crediticia va en aumento y no queda tiempo para realizar muchas de las funciones del puesto de trabajo.
- 9) El formalizador no puede cumplir con todas las funciones a su cargo, debido a que la mayor parte del día la dedica a formalizar créditos; por tanto, está descuidando otras funciones importantes para la institución; estas aumentan el riesgo y pueden ser castigadas por la auditoría.

### **5.3 Recomendaciones**

Con fundamento en lo anterior, se recomienda:

- 1) Realizar una redistribución de funciones según la función desempeñada por cada uno de los trabajadores de los puestos de trabajo del Departamento de Crédito.
- 2) Instruir por medio de capacitaciones, pasantías o mediante la realimentación entre los mismos compañeros de trabajo, a los integrantes del Departamento de Crédito en las debilidades mostradas y guiarlos de manera tal que puedan

cumplir a cabalidad con las tareas diarias y en pro de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.

- 3) Modificar los programas de capacitación existentes y adaptarlos a las necesidades del departamento o de la persona por instruir y definir los métodos de capacitación para cada uno de los programas.
- 4) Implementar un sistema sobre una base técnica y justa que permita la carrera profesional en el área de crédito para evitar que empleados con amplio conocimiento, habilidad y aptitud, se cambien a otros puestos diferentes a los existentes en el departamento y dar así, cabida a la contratación de otro personal el cual no posee el conocimiento y la experiencia necesarios, por lo que ha de ser capacitado.
- 5) Además de promover la carrera profesional en crédito, realizar una reclasificación salarial a las categorías existentes y aumentar el salario según las calidades del puesto y su grado de dificultad.
- 6) Realizar una redistribución o mejoramiento de las impresoras, los faxes, los aires acondicionados y la planta eléctrica, en forma tal que no genere un nivel dañino de ruido.
- 7) Dar seguimiento al equipo de trabajo del departamento de crédito y mediante diferentes técnicas ampliar las destrezas y los rendimientos de cada uno.
- 8) Comprar el equipo o instrumentos necesarios para el cuidado de la vista de los empleados de crédito; éstos pueden ser protectores de pantalla, anteojos con protección o cualquier otro instrumento similar.
- 9) La apertura de otra plaza de tramitador de crédito para agilizar el trámite crediticio, distribuir muchas de las funciones actuales que realiza el

tramitador, mejorar el servicio al cliente y poder cumplir con los objetivos y las metas institucionales propuestos para la gerencia a este departamento.

- 10) Capacitar a otra persona para que pueda formalizar expedientes de crédito y distribuir la carga de trabajo en este aspecto. En caso contrario se recomienda realizar el estudio pertinente con el fin de determinar la factibilidad de la apertura de otra plaza de formalizador.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Bernal T., César Augusto (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Méndez A., Carlos E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando (2004). *Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

Peña Baztán, Manuel (1990). *Dirección de Personal Organización y técnicas*. Barcelona: Evade.

Peretti, J. M. (1987). *Gestión de Recursos Humanos*. París: Vuibert Enterprise.

Werther, William y Keith, Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Zelaya Lücke, Julio (2006). *Clasificación de Puestos*. San José: EUNED.

## **Infografía**

Gil Pacheco, Rufino (s.f.). *Banca de desarrollo y social democracia*. Documento consultado en <http://www.pln.or.cr/raices/raices05.htm> obtenido el 13 Jul 2006 a las 13 horas.

Universidad Estatal a Distancia (1997). *Historia de la banca comercial en Costa Rica. Desde sus inicios hasta 1996*. Documento consultado en <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf>, obtenido el día 08 de febrero de 2007 a las 17 horas.

## ANEXO METODOLÓGICO

### 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 1:**

*Exponer las bases teóricas del análisis de puestos y de conceptos fundamentales aplicables al caso en estudio.*

**Tipo de investigación:** exploratorio.

Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos. Los trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía, macroeconomía, hacienda pública, auditoría, revisoría fiscal, costos, estados financieros, etc., son ejemplos que por su contenido, más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorio. (Méndez, 2001, p. 135)

**Métodos:** se procede por los métodos deductivo (de lo general a lo particular) y analítico (desagregar el todo en sus partes). Esto por cuanto se procede a abordar las teorías y conceptos generales aplicables al caso de estudio para disgregar los conceptos e ideas básicas y particulares que dan soporte al marco teórico.

**Técnicas:** se aplica la recopilación de documental de datos por medio de la consulta de fuentes secundarias, especialmente libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema. “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2000, p. 111).

**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el Anexo metodológico (instrumento N° 1).

**Descriptorios:** análisis de puestos, puesto, cargo, propósitos del análisis de puestos, descripción de puestos, manuales descriptivos de puestos.

**Fuentes:** son secundarias (libros y publicaciones especializadas sobre el tema.).

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 2:**

*Describir los antecedentes y situación actual del BNCR, de la Agencia de Esparza y del Departamento de Crédito en particular.*

**Tipo de investigación:** Descriptiva. “En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Méndez, 2001, p. 136).

**Métodos:** analítico. Se pretende identificar cada una de las partes que componen la historia y situación actual del BNCR, así como de la Agencia de Esparza y su Departamento de Crédito.

**Técnicas:** recopilación bibliográfica. Se consultarán documentos disponibles para obtener información para el desarrollo del capítulo 2.

**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el Anexo metodológico (instrumento N° 1).

**Indicadores:** son las características de la institución como antecedentes, visión, misión, productos, servicios y procesos.

**Fuentes:** secundarias, se utilizarán documentos preparados por algunos autores y por la misma institución y que narran su historia.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3:**

*Describir el estado actual del modelo de análisis de puestos aplicado al Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del BNCR.*

**Tipo de investigación:** descriptivo, pues el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

**Métodos:** analítico. Se desglosará la situación actual en sus diferentes componentes.

**Técnicas:** Se aplicará un cuestionario así como entrevistas para obtener información sobre la situación actual del problema.

**Instrumentos:** Encuesta que se aplicará a los empleados del departamento de crédito de la Agencia del BNCR en Esparza y entrevista que se aplicará al gerente del BNCR Agencia de Esparza.

**Indicadores:** son los aspectos relativos a los modelos actuales de análisis de puestos existentes, manuales, reglamentos o normas vigentes.

**Fuentes:** Primarias, a partir de los instrumentos ya descritos para obtener información primaria.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4:**

*Analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos respecto al análisis de puestos en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del BNCR.*

**Tipo de investigación:** descriptivo, pues contiene una hipótesis descriptiva (Briones, en Méndez, 2001, p. 119) o de primer grado (Good y Hatt, en Méndez 2001, p. 119) implícita, y que consiste en el supuesto de que el modelo actual es deficiente y se trata de describir las insuficiencias del modelo, a partir de su valoración con fundamento en la teoría expuesta en el capítulo 1.

**Métodos:** El método a seguir es el analítico. Se procederá a disgregar el problema en sus partes, identificando los elementos relevantes para entender el fenómeno y poder sugerir soluciones a los problemas identificados. Para ello se analizarán elementos de información tanto cuantitativa como cualitativa.

**Técnicas:** análisis de documentos, *observación directa* (pues el investigador es funcionario del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del BNCR y participa de algunos de sus procesos). También se aplicará un cuestionario a los empleados de crédito y entrevista en profundidad al Gerente del BNCR de la Agencia de Esparza.

**Instrumentos:** Se aplicarán los instrumentos ya descritos en las técnicas.

**Indicadores:** a) obligaciones, deberes, responsabilidades, conductas, tareas y funciones de los diferentes puesto de trabajo, b) aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias de los diferentes puestos de trabajo, c) estándares de rendimiento de los puestos de trabajo en las diferentes áreas.

**Fuentes:** de tipo primario, a partir de los instrumentos ya descritos.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 5:**

*Plantear una propuesta que contenga los criterios para actualizar el modelo de análisis de puestos aplicado por el BNCR en el Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza.*

**Tipo de investigación:** Descriptivo. Se pretende describir el modelo que se propone.

**Métodos:** Inductivo y sintético. Inductivo pues se trata de comprender las elementos o factores, tanto objetivos como subjetivos, que inciden en la planeación y ejecución de un modelo de análisis de puestos en una agencia del BNCR, para el planteamiento o construcción (*síntesis*) de un nuevo modelo, no sólo aplicable a esa instancia pública, sino también, con los cambios necesarios, a otras del sector público que compartan características y condiciones similares. En el método inductivo “... los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada” (Méndez, 2001, p. 144).

**Técnicas:** análisis de documentos, *observación directa* (pues el investigador es funcionario del Departamento de Crédito de la Agencia de Esparza del BNCR y participa de algunos de sus procesos). También se aplicará un cuestionario a los empleados de crédito y entrevista en profundidad al Gerente del BNCR de Esparza.

**Instrumentos:** Se aplicarán los instrumentos ya descritos en las técnicas.

**Indicadores:** a) obligaciones, deberes, responsabilidades, conductas, tareas y funciones de los diferentes puesto de trabajo, b) aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias de los diferentes puestos de trabajo, c) estándares de rendimiento de los puestos de trabajo en las diferentes áreas.

**Fuentes:** primarias (instrumentos ya descritos) y secundarias (análisis de conceptos y teorías).

## **2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Instrumento N° 1**    Ficha bibliográfica

**Instrumento N° 2**    Cuestionario a los empleados de crédito

**Instrumento N° 3**    Guía de entrevista en profundidad al Gerente del BNCR de  
Esparza

**Instrumento N° 4**    Observación directa



## Anexo 2:

Cuestionario de información para el análisis del puesto de trabajo

Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

### 1. Identificación del puesto de trabajo

Nombre o denominación: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Departamento, unidad o sección: \_\_\_\_\_

Denominación del cargo del superior inmediato:

\_\_\_\_\_

Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_

Horario \_\_\_\_\_

**Objetivo general del puesto de trabajo:** (En un máximo de 4 frases conteste: ¿Por qué existe el puesto? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. Funciones

Describa las principales funciones del puesto, señalando la periodicidad con la que se efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente) **Anexe hojas adicionales, si las necesita.**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Describa las funciones secundarias del puesto, señalando la periodicidad con que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe realizar esporádicamente)

**Anexe hojas adicionales, si las necesita.**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

### **3. Criterios de desempeño**

¿Cómo describiría, con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?

Función 1 \_\_\_\_\_

Función 2 \_\_\_\_\_

Función 3 \_\_\_\_\_

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si es así, descríbalas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. Nivel académico

Marque con una X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del puesto. (No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) \_\_\_\_\_ No se requiere educación formal
- b) \_\_\_\_\_ Años de educación media o equivalente
- c) \_\_\_\_\_ Diploma de educación media o equivalente
- d) \_\_\_\_\_ Años de educación superior, o universitarios
- e) Título universitario en \_\_\_\_\_
- f) Posgrado en \_\_\_\_\_

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto

---

---

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios:

---

---

---

#### 5. Experiencia

¿Cuanta experiencia laboral previa, similar o relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

- |                     |     |                   |     |
|---------------------|-----|-------------------|-----|
| Ninguna             | ( ) | Uno a tres años   | ( ) |
| Menos de tres meses | ( ) | Tres a cinco años | ( ) |
| Tres meses a un año | ( ) | Más de cinco años | ( ) |
- Otro \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra en la pregunta anterior) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

---

---

---

¿A qué puesto esperaría ser promovido? \_\_\_\_\_

## 6. Nivel de autonomía e iniciativa

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- a)  Frecuente
- b)  Varias veces al día
- c)  Ocasional
- d)  Supervisión limitada
- e)  Los objetivos están establecidos
- f)  Poca o inexistente supervisión directa

¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

No

Sí

Si contesta “sí”, ¿quién aprueba? \_\_\_\_\_

¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

No

Sí

De ser “sí”, ¿quién revisa? \_\_\_\_\_

¿En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa?

---

---

Ejemplos

---

---

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

---

---

---

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores?

---

---

---

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

---

---

---

## **7. Habilidades o destrezas**

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo, grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, entre otros).

---

---

---

---

## 8. Responsabilidades por máquinas o equipos

Haga una lista de máquinas o equipos que utiliza y su frecuencia de uso.

Máquina	Continuo	Frecuente	Ocasional
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## 9. Responsabilidades por información

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quien es cada reporte:

Reporte	Dirigido a:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## Información confidencial

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- ( ) Información de alguna importancia con efectos leves
- ( ) Información importante con efectos graves
- ( ) Información muy importante con daños muy graves
- ( ) Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos

## 11. Responsabilidad por manejo de dinero o valores

Señale (en moneda legal) el promedio diario  semanal  de dinero o valores corrientes que permanezcan bajo su custodia

¢ \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

## 12. Esfuerzo mental

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

## 13. Esfuerzo físico

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

<b>Acción</b>	<b>%</b>
_____	(    )
_____	(    )
_____	(    )
_____	(    )

#### **14. Condiciones ambientales**

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

		Mala	Buena	Excelente
a)	Iluminación	_____	_____	_____
b)	Ventilación	_____	_____	_____
c)	Temperatura	_____	_____	_____
d)	Mobiliario	_____	_____	_____

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o frecuente

		<b>Pocas veces</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Frecuente</b>
a)	Polvo	_____	_____	_____
b)	Suciedad	_____	_____	_____
c)	Calor	_____	_____	_____
d)	Frío	_____	_____	_____
e)	Olores	_____	_____	_____
f)	Ruido	_____	_____	_____
g)	Otros	_____	_____	_____

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales de su trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas	Ocasional	Frecuente
a) Contacto con público en general	_____	_____	_____
b) Contacto con clientes	_____	_____	_____
c) Fechas de entrega bajo presión	_____	_____	_____
d) Viajes excesivos	_____	_____	_____

Señale otras exigencias no contempladas:

---



---

### 15. Riesgos

Efecto en su salud: lesiones de poca importancia, incapacidad temporal parcial, incapacidad definitiva parcial, incapacidad definitiva total, muerte.

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta

Especifique en detalle los factores:

---



---



---

Nota: Cualquier comentario adicional que usted tenga favor adicionarlo a continuación:

---



---



---

**Anexo 3:**  
**Entrevista a profundidad**  
**Guía**

1. ¿Cuál cree usted que son las condiciones actuales en las que labora el personal del departamento de crédito de la Agencia de Esparza?
2. ¿Existe actualmente un manual de puestos en el departamento de crédito?
3. ¿Cree usted que hace falta más personal en el departamento de crédito?
4. ¿Cómo cree usted que son las condiciones ambientales existentes actualmente?
5. ¿Existe capacitación por parte de la institución hacia los empleados del departamento de crédito?
6. ¿Poseen los empleados la debida capacitación para el desempeño del puesto?
7. ¿Cree usted que es necesario la existencia de un manual de puestos?