

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis del proceso de capacitación actual que se le brinda a los
funcionarios del departamento fiduciario de un banco estatal y
sus consecuencias en el mejoramiento del desempeño
en el primer cuatrimestre del año 2022.**

AUTOR: Ricardo Castillo Camacho

San José, Costa Rica, 2022

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACION JURADA	2
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	3
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE	4
CÉDULA	5
CARTA DE AGRADECIMIENTO	6
CONTENIDO TABLAS	9
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	10
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES.....	11
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Problema de la investigación.....	13
Antecedentes	15
Antecedentes internacionales	15
Antecedentes nacionales	16
Proyecciones.....	19
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	20
Definición y conceptos.....	20
Entidad financiera del Estado.....	20
Fiduciaria	21
Organigrama	21
Capacitación al personal.....	22
Capacitación y desarrollo personal.....	25
Etapas del proceso de capacitación y desarrollo	25
Cultura organizacional	26
Clima organizacional	26
Comunicación organizacional	27
Evaluación de desempeño.....	27
Desempeño individual	28

Términos de capacitación y empleo	28
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	30
CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DEL DATO CUANTITATIVO	40
.....	41
Cuestionario aplicado a los colaboradores	41
UNIDAD DE ANÁLISIS	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	75
ANEXOS	78

CONTENIDO TABLAS

Tabla 1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas?	41
Tabla 2. Indique el porqué de su respuesta.....	42
Tabla 3. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?	44
Tabla 4. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?.....	45
Tabla 5. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación?.....	46
Tabla 6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?	47
Tabla 7. Indicador Net Promoter Score.....	48
Tabla 8. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?.....	49
Tabla 9. Indicador Net Promoter Score.....	50
Tabla 10. ¿Cuál piensa que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindó la capacitación?.....	51
Tabla 11. ¿Cuál cree usted que es uno de los principales aportes que recibió en su capacitación? .	52
Tabla 12. ¿Crees que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo?.....	54
Tabla 13. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración?	56
Tabla 14. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?	57
Tabla 15. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?.....	58
Tabla 16. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?	59
Tabla 17. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?	61
Tabla 18. Según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindará, ¿cree que es un gasto o una inversión?.....	62
Tabla 19. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?	63
Tabla 20. ¿Recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante 2 veces al año?	64
Tabla 21. ¿Cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación?.....	65
Tabla 22. ¿Cuál sería para usted una capacitación correcta?	67
Tabla 23. Unidad de Análisis	69

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas?	41
Gráfico 2. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?	44
Gráfico 3. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?.....	45
Gráfico 4. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación?	46
Gráfico 5. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?	48
Gráfico 6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?.....	49
Gráfico 7. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?	57
Gráfico 8. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?.....	58
Gráfico 9. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?.....	61
Gráfico 10. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?	64

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo.....	31
Ilustración 2. Entrevista.....	78
Ilustración 3. Concepto fideicomisos	82
Ilustración 4. Concepto fideicomisos	83
Ilustración 5. Concepto fideicomisos	83
Ilustración 6. Tipo de fideicomisos	84
Ilustración 7. Estructura departamento fideicomisos.....	84
Ilustración 8. Proyectos fideicomisos	85
Ilustración 9. Proyectos fideicomisos	85
Ilustración 10. Proyectos fideicomisos	86
Ilustración 11. Proyectos fideicomisos	86
Ilustración 12. Proyectos fideicomisos	87
Ilustración 13. Proyectos fideicomisos	87
Ilustración 14. Diseño manual de puesto.....	88
Ilustración 15. Importancia de la capacitación	88
Ilustración 16. Importancia de la capacitación	89
Ilustración 17. Procesos de capacitación	89

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación

En la actualidad, en Costa Rica muchas instituciones públicas, como bancos estatales y otras entidades privadas, desarrollan sus actividades económicas en un sector de mercado altamente competitivo, uno de los muchos servicios que pueden ofrecer estas entidades son los servicios Fiduciarios, servicio que se caracteriza por realizar una serie de actividades que realiza un fiduciario con el fin de administrar el patrimonio de los fideicomisos bajo su responsabilidad.

Los Administradores de Fideicomisos son entidades que, debido al grado de responsabilidad que ejerce sobre el patrimonio de sus clientes, como administración de activos y gestión de los bienes de su empresa según su necesidad, administración de garantías y de acreedores en caso de incumplimiento y administración de proyectos inmobiliarios y contratos, requiere de personal altamente capacitado para el correcto desarrollo de sus actividades, actividades que adicionalmente son reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, es por esto que el grado de complejidad de su razón de ser y por el alto nivel competitivo en que estos se desenvuelven, tanto a nivel nacional como internacional, es que la formación profesional, capacitaciones y desempeño del personal toma un rol fundamental y potencial que facilitará el logro de los objetivos de la entidad.

Por lo tanto, para competir con éxito en un entorno altamente especializado y un mercado limitado ante la gran variedad de competidores, es indispensable contar con un análisis del proceso de capacitación actual que se les brinda a los funcionarios del departamento de la fiduciaria de un banco del estado costarricense, así como es indispensable proponer acciones correctivas con respecto a los hallazgos que se identifiquen producto del análisis.

Debido a lo anterior, este proyecto busca implementar la aplicación y mantenimiento de todas las actividades concernientes a la formación y desarrollo del personal como guía para aumentar la productividad y calidad del trabajo, así como el desarrollo personal y

profesional de los funcionarios e impulsar los objetivos de la fiduciaria a la cual está siendo sujeta este proyecto.

En este sentido, la capacitación proactiva y anticipando del crecimiento del personal para desarrollar funciones propias como funciones futuras, se transforma en un modificador de la gestión de la entidad y por eso se considera clave para el crecimiento del área o entidad en donde se desarrolla. No invertir en capacitar al personal, tiende a tener un desempeño laboral estancado y colaboradores que no se sienten motivados para realizar las actividades para las cuales fueron contratados, lo que desencadena que el desempeño laboral vaya en detrimento y que los objetivos no puedan alcanzarse.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de capacitación actual que se le brinda a los funcionarios del departamento fiduciario de un banco estatal y sus consecuencias en el mejoramiento del desempeño en el primer cuatrimestre del año 2022.

Objetivos Específicos

- Identificar las ventajas y desventajas del actual proceso de capacitación que emplea el Departamento Fiduciaria de un banco estatal costarricense.
- Evaluar el proceso de capacitación que recibe el departamento de la fiduciaria para diseñar nuevas técnicas de capacitación.
- Diseñar técnicas de capacitación adecuadas al puesto, para mejorar los métodos de enseñanza y mecanismos de adquisición de destrezas.

Problema de la investigación.

En el siguiente apartado se expondrá el planteamiento del problema de la investigación, como una orientación que permite ir de la situación macro actual a la situación particular que enfrenta al siguiente reto en cuestión por investigar y proponer medios para su solución.

Al respecto, Fabián Coelho (Coelho, 2021), indica que:

En la metodología científica, el planteamiento del problema es la base de todo estudio o proyecto de investigación. Allí se define, afina y estructura la idea central de la investigación.

Con base en lo anterior, se presenta la introducción al problema de la investigación, que es aquella que se desarrolla en el departamento de la fiduciaria de un banco del Estado Costarricense. La situación a la que se enfrenta cualquier entidad u organización actualmente, es evaluar cuáles son los requerimientos específicos de capacitación como un factor clave que influyen ampliamente en la efectividad y, por ende, en la productividad de los colaboradores en el desempeño de sus funciones a cargo.

La capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, estos procesos van más allá y se pueden medir por sus consecuencias, si las entidades no cuentan con procesos sólidos de capacitación o modelos eficaces para brindar capacitaciones a un nuevo colaborador o para los que actualmente laboran, sean en nuevos puestos o en el que desempeñen actualmente de sus funciones, se corren riesgos con efectos negativos como deterioro del desempeño individual, disminución de la motivación ya que no permite a los empleados desarrollar sus habilidades blandas, comunicación, trabajo equipo, liderazgo e inteligencia emociones entre otros y finalmente imposibilita el desarrollo a largo plazo de la institución.

De acuerdo con lo expuesto, cualquier entidad debe contar con procesos de capacitación, ya que este es un factor clave para el logro de sus objetivos, por lo cual, a través de esta investigación se expone la situación a la que actualmente se enfrenta el departamento de la fiduciaria de un banco del Estado Costarricense en sus procesos de capacitación al personal.

En el departamento de la fiduciaria no existe un esquema de aprendizaje tanto para el personal nuevo como para el actual, no se explican las funciones que el puesto va a

desempeñar y se evidencia que los métodos de capacitación son bastante deficientes en el sentido que no se explican claramente la razón y objetivo de las actividades, adicionado el desarrollo de la capacitación, se brinda cuando se presenta la necesidad de desarrollo de una tarea, por lo que el evento de aprendizaje debe ser bajo presión por la necesidad de que la tarea se cumple exitosamente. No se explican claramente los principios básicos de la actividad por lo que la curva de aprendizaje es más lenta, el dominio de los puestos es bajo y se presenta un riesgo económico por parte de la entidad ante la ejecución de actividades no conformes con lo requerido y los procedimientos.

Adicionalmente, el personal presenta gran rotación, ya que al tener un proceso deficiente en el aprendizaje de las actividades y no haber una transición natural donde se empoderen del puesto y se adapten a las funciones bajo su responsabilidad, repercute en evaluaciones de desempeño muy bajas. según los colaboradores son retirados del puesto, lo que provoca una desmotivación del personal.

Esto evidencia que actualmente no se cuenta con las herramientas y recursos necesarios para el correcto desarrollo de las capacitaciones. Incluso, este error puede hacer que los empleados se sientan poco valorados en la empresa, pues se evidencia poco conocimiento en el desarrollo de su cargo y las necesidades particulares que este requiere.

Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la ruta que debe seguir el departamento de la fiduciaria para contar con un programa claro de capacitación y evaluación de desempeño, para tener una mayor productividad de los colaboradores y, por ende, el logro de los objetivos del área?

Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes seleccionados para el presente proyecto de investigación:

Antecedentes internacionales

La tesis internacional consultada fue la elaborada por (Flores, 2017) y titulada como: “La capacitación y la productividad de los funcionarios en el Banco de Crédito del Perú los olivos-2017”

Tiene como Objetivos: Objetivo General: Determinar la influencia de la capacitación en la productividad de los funcionarios del banco de crédito del Perú, Los Olivos - 2017. Objetivos específicos: Determinar la influencia de los procesos de la capacitación en la productividad de los funcionarios del banco de crédito del Perú, Los Olivos - 2017. Determinar la influencia de los conocimientos adquiridos en la productividad de los funcionarios del banco de crédito del Perú, Los Olivos - 2017. Determinar la influencia de las habilidades del personal en la productividad de los funcionarios del banco de crédito del Perú, Los Olivos – 2017.

El estudio de Flores es pertinente con la investigación, ya que indica que existe influencia positiva muy fuerte de la capacitación en la productividad, esto mediante una investigación cuantitativa que realizó con la debida hipótesis.

La capacitación para los funcionarios deberá tener como propósito transmitir las habilidades para realizar las tareas pertinentes, para llevar a cabo varias funciones adecuadamente y con integridad y no sólo conocerlas. Las metodologías adecuadas en el mundo contemporáneo se caracterizan por innovaciones, cambios tecnológicos cada vez más acelerados que originan nuevas necesidades de contar con personal cada vez más especialidades, de estos problemas no se exceptúan las entidades financieras que también afrontan estos retos.

Tal significación tiene más relevancia para desarrollar modelos de capacitación para comenzar la familiarización con el tema, por lo que es adecuado definir el concepto de capacitación laboral como un acto de aprendizaje, para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos y habilidades.

Antecedentes nacionales

Como primera tesis nacional, se toma la elaborada por (Suárez, 2017), proveniente de la Universidad Estatal a Distancia, titulada “El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del Servicio Civil”. Dicha investigación fue realizada para optar por el grado de Doctor en Educación.

Como objetivo general, la investigadora Suarez (2017), presenta el siguiente: “Explicar el sistema de capacitación dirigido a las personas funcionarias con puesto de jefatura en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes” (p.61)

Así mismo, presenta como objetivos específicos los siguientes:

Identificar las disposiciones legales y directrices que rigen el sistema de capacitación dirigida a las personas con puesto de jefatura. -Describir las prácticas de capacitación que se orientan a las personas con puesto de jefatura. -Interpretar el enfoque o los enfoques educativos en que se fundamenta el sistema de capacitación dirigido a las personas con puesto de jefatura. -Identificar las competencias genéricas de las personas con puesto de jefatura. -Valorar las competencias genéricas presentes en las personas con puesto de jefatura. -Enunciar los fundamentos educativos, curriculares e interrelaciones necesarias que sustenten un modelo de capacitación por competencias para las personas con puesto de jefatura.

En una recomendación señala el definir un modelo de diagnóstico que sea revisado periódicamente para su mejoramiento permanente e incorpore el análisis de la información que se recopila, confrontándola con la misión, visión y objetivos institucionales que superen el método de frecuencias de necesidades. (p-341).

Es fundamental resaltar la importancia de esta cita, ya que, como menciona la investigadora, es muy relevante para el proceso de aprendizaje de cada persona, ser evaluado periódicamente, para que, de esta manera, la persona logre crecer y empoderarse de su puesto de trabajo de manera satisfactoria.

Menciona además que el hecho de identificar fortalezas y áreas de oportunidad de crecimiento para los colaboradores que trabajan en una entidad o área en específica, sin importar el alcance de esta, servirá como guía para detectar las áreas clave en las cuales el colaborador requiere capacitación y desarrollo.

Al integrar y crear un modelo de capacitación que implica un plan de aprendizaje que permita el desarrollo del talento humano y un instrumento de evaluación de desempeño, dará un enfoque alineado con las competencias y conocimientos necesarios para contribuir de manera exitosa a lograr los objetivos de la organización.

Como segunda tesis nacional consultada, se toma la elaborada en la Universidad de Costa Rica) (Azofeifa & Pacheco, 2018), cuyo título corresponde al “Diseño de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la dirección general de la policía de tránsito”. La misma es elaborada para optar por el grado de licenciatura en Psicología, Describir los comportamientos y grados de las competencias que se utilizarán para la propuesta de evaluación del

desempeño. Objetivos específicos: Validar la lista de competencias existentes de acuerdo con el manual de puestos de la dirección general de policía de tránsito. A su vez validar los comportamientos y grados de las competencias elegidas. También construir el instrumento, utilizando las competencias y comportamientos ya validos por los participantes en los grupos focales y en las entrevistas a experto y jefaturas. Por último, elaborar el manual de procedimiento de la evaluación del desempeño.

La investigación de (Azofeifa & Pacheco, 2018), es pertinente con el estudio, ya que está de acuerdo con mantener un control adecuado y seguimiento del proceso anual de evaluación del desempeño, así como la evaluación del desempeño de cada funcionario, elementos primordiales para garantizar una curva de rendimiento más rápida y que de esta manera, la persona que se esté capacitando pueda tener un aprendizaje exitoso.

La evaluación de desempeño al personal, se considera como un instrumento que permita comprobar el grado de cumplimiento que alcancen los objetivos individuales de cada funcionario que trabaja para la organización. De tal manera se logra medir el rendimiento, conducta y obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Como tercera tesis, se toma la investigación realizada por Olave (2005), proveniente del Instituto Tecnológico de Costa Rica, titulada "Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos". La misma es elaborada para optar por el grado de Bachiller.

El investigador (Olave, 2005) presenta como objetivo general el siguiente: Evaluar a todos los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos, con el fin de medir su rendimiento en el desempeño de sus tareas y aspectos de su actitud personal, para mejorar su productividad al determinar potencialidades y deficiencias en su desempeño. (p. 54)

Asimismo, presenta como objetivos específicos los siguientes: Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes y subordinados, facilitando la comunicación y el logro de objetivos organizacionales. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Orientar a los empleados sobre la forma correcta en que deben realizar sus labores. Identificar criterios que permitan colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado, de

manera que sus habilidades y conocimientos sean utilizados eficientemente. Brindar una base sólida sobre la cual se fundamenten los programas de incentivos para el personal. Reconocer formalmente el desempeño mostrado por los individuos en la organización por medio de una retroalimentación constante y objetiva entre jefe y subalterno. Servir de base en el establecimiento de políticas que permitan reubicar, suspender o destituir a los empleados (p. 54)

Esta tesis presenta una metodología de investigación de tipo cualitativo, ya que busca la recolección de datos de manera más descriptivos a fin de dar respuesta a la interrogante. Asimismo, obtiene como principal recomendación la siguiente:

Es importante que la Municipalidad dirija el trabajo en función de metas y objetivos; esto significa que cuente con metas claras y que sean comunicadas a sus colaboradores para que haya un sentido de pertenencia hacia la organización. (p. 98)

En concordancia con la recomendación citada anteriormente, se puede aportar que, para todo proceso de capacitación se deben de contar con objetivos y metas por cumplir, para que, de esta manera, se pueda tener identificadas cuáles son las prioridades para poder darle énfasis al aprendizaje y de esta manera tener claras las funciones por ejercer de manera más eficiente y eficaz y que el colaborador pueda sentirse relacionados con el fin primordial del área de trabajo.

Proyecciones

El proyecto se desarrollará en el departamento de la Fiduciaria de un banco estatal ubicado en San José, enfocado hacia el desarrollo de un modelo de capacitación óptimo diseñado de acuerdo con las necesidades del área y un instrumento de evaluación de desempeño

Las metas que se desean alcanzar con esta investigación son las siguientes:

- Conocer las brechas de capacitaciones requeridas por el personal del Departamento Fiduciaria de un banco estatal costarricense
- Centrar los esfuerzos y recursos necesarios para detener personal capacitado en el desarrollo de sus funciones que permitan el logro de los objetivos del área.

- Mayor aprovechamiento del potencial de la persona.
- Aumento de la productividad de los colaboradores del departamento Fiduciaria de un banco estatal costarricense.
- Evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus colaboradores al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Definición y conceptos

Las definiciones y conceptos descritos seguidamente, facilitan la comprensión de los fundamentos y el vocabulario requerido con base en los conceptos aplicados en este proyecto. Términos de uso frecuente a lo largo del presente trabajo y cuyo significado permite conocer su alcance para poder ser aplicados de manera eficaz y eficiente y que los mismos suministren valor y nutran la concesión de agudeza.

El propósito de este apartado es ayudar a los lectores a conocer los términos y definiciones más utilizados y los cuales representan decisiones clave para la comprensión del proyecto investigativo.

Entidad financiera del Estado

Las entidades financieras son aquellas entidades o agrupaciones, cuyo principal objetivo y fin es ofrecer todos los servicios de carácter financiero, pueden ir en intermediación y asesoramiento al mercado de los seguros o créditos bancarios. En el presente caso, la fiduciaria es una entidad financiera, cuya intervención es ofrecer productos a los fideicomitentes, para su bienestar, ofreciéndole un trato de buena fe, que se le va a asesorar y administrar de la mejor manera, siempre cumpliendo el contrato del fideicomiso establecido, o bien, si se necesitara algún tipo de mejora para las partes, se puede hacer una adenda al contrato, donde siempre se busque el bien del patrimonio o garantía.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término entidad financiera, tal y como lo expresa (Domínguez, 1999)

En general, cualquier entidad que ofrece servicios financieros, sea cual sea la modalidad, a su clientela. Esos servicios financieros van desde la intermediación pura a labores de mediación, pasando por el traslado de órdenes a los diferentes mercados (no hay que olvidar que los inversores no pueden acceder directamente a los mercados sino a través de los mediadores especializados) o servicios de asesoramiento, de seguros u otros. En definitiva, las entidades que operan en los sistemas financieros, en cualquiera de las tres grandes áreas en las que éstos se dividen: Área de Banca; Área de Valores y Área de Seguros.

Fiduciaria

(Drake, 2000) menciona lo siguiente

“El fideicomiso, es un contrato privado y la normativa que lo regula es (sic) de igual forma tiene naturaleza privada. Dicho contrato, consiste en un acuerdo de voluntades, por medio del cual una persona física o jurídica, llamada fideicomitente, traspassa a otra persona física o jurídica llamada fiduciario, bienes o derechos en propiedad fiduciaria, para que los administre a favor de una tercera persona física o jurídica, llamada fideicomisario o beneficiario”.

Como indica el autor, en el contrato de fideicomiso, el fideicomitente le transfiere la propiedad de ciertos bienes al fiduciario con el propósito de que este lo administre de acuerdo con los fines que se constituyó el fideicomiso, para que luego, dichos bienes sean entregados al fideicomisario o beneficiario, que puede ser el mismo fideicomitente. Los bienes fideicomitados, desde el momento en que el negocio se formaliza, constituyen un patrimonio autónomo para los propósitos del fideicomiso, lo que significa la pérdida del derecho de propiedad por parte del fideicomitente sobre los bienes que conforman este patrimonio autónomo. El contrato del fideicomiso funciona de varias maneras, según lo ordene el fideicomitente o persona que transfiere los bienes, entre ellos el Fideicomiso de administración, el testamentario, están los de garantías y los de inversión.

Organigrama

Según la autora (Alles, 2011) un organigrama se define como, “Esquema de la organización de una empresa, entidad o institución.

Capacitación al personal

Según el autor Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

La capacitación del personal, es una herramienta que le va a asegurar a la empresa, mejores rendimientos en sus labores, de esta manera, pueda incrementar las mejoras prácticas dentro de la jornada laboral y poder hacer labores de manera eficiente y eficaz. Al establecer un programa de capacitación, se deben coordinar las necesidades, con objetivos de aprendizaje y por último evaluar el cumplimiento de los objetivos, para que de esta manera se garantice el aprendizaje adecuado y se puedan obtener los resultados que ayuden al crecimiento del departamento, que en sí, se vería un crecimiento en las utilidades, ya que cada persona, al tener conocimiento de su puesto y técnicas, puedan desarrollar, labores de análisis que puedan generar utilidades por los negocios realizados. La finalidad de la capacitación es poder ayudar a los empleados de todos los niveles a que puedan cumplir con los objetivos que tienen la empresa, bríndarles la posibilidad del tener conocimiento y la conducta que espera la organización.

Resulta oportuno para esta investigación, hacer referencia a lo que abarca término Capacitación al personal (Universidad Continental, 2020)

En un primer plano, la capacitación sirve para que la empresa tenga una fuerza laboral preparada para afrontar los desafíos de la cuarta revolución industrial. La capacitación servirá para que todos los colaboradores cuenten con las competencias específicas y genéricas para poder desempeñarse eficientemente. Una capacitación incrementará el nivel de talento de la empresa. Un empleado capacitado está más dispuesto a alcanzar su máximo potencial. Para el área de recursos humanos, sobre todo, la capacitación es beneficiosa, ya que habrá más confianza para realizar promociones, y habrá menos necesidad de contratar a personas externas. Además, disminuirán los problemas de falta de mano de obra calificada.

Ventajas

Dentro de las ventajas que se puede tener al capacitar el personal se encuentra que la persona va a tener la capacidad de solucionar problemas y poder tomar decisiones, ya que con el conocimiento adquirido puede desarrollar estas destrezas, también va a favorecer en la confianza y el desarrollo ya que se le generara retroalimentación sobre el conocimiento aprendido, lo cual provoca que la persona

pueda aumentar su conocimiento sobre las labores que realiza, además mejora las habilidades de comunicación en el personal, pues adquiriendo conocimiento, la persona puede detectar deficiencias que se comenten al momento de realizar una labor, al localizarlas se comunicará con los compañeros y jefatura para poder mejorar los procesos y que se brinde una mejor calidad a la hora de realizar labores, por último, cada persona puede desarrollar satisfacción en su puesto de trabajo ya que al tener el empoderamiento de su puesto, no le generara dudas ni incertidumbres al realizar tareas y estará satisfecho de poder desarrollar labores que se realicen con las mejores prácticas.

Sobre las ventajas de las capacitaciones, para (Luévano, 2017) se encuentran estos otros beneficios:

1. Aumenta la rentabilidad de la empresa.
2. Eleva la moral del personal.
3. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño
4. Crea una mejor imagen de la empresa.
5. Facilita que el personal se identifique con la empresa.
6. Mejora la relación jefe-subordinados.
7. Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
8. Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
9. Ayuda a solucionar problemas.
10. Facilita la promoción de los empleados.
11. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
12. Promueve la comunicación en la organización
13. Mejora la comunicación entre grupos
14. Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
15. Alienta la cohesión de los grupos.
16. Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
17. Hace viables los planes de la organización.
18. Proporciona un buen clima para el aprendizaje.

Desventajas

No todo en las capacitaciones es positivo, también hay desventajas que se pueden llegar a obtener si no es dirigida de la manera correcta, se pueden generar costos muy altos por los entrenamientos a los empleados, también el tener que bridarlas en tiempo laboral, genera horas de trabajo que no son productivas para la organización si no se llega a coordinar de una manera idónea, también hay que tener cuidado si el entrenamiento se realiza de baja calidad, pues se reflejaría en el trabajo de baja calidad.

Para (Burley, 2022) Un enfoque descentralizado de capacitación es casi siempre más costoso para tu organización. Se suelen dar descuentos a las compañías que necesitan una gran cantidad de productos de capacitación. La descentralización tiene como consecuencia que cada área use sus propios materiales de capacitación, usualmente a un costo más alto por alumno. Se necesita capacitar a más capacitadores para conducir tus programas, en lugar de solo uno o dos que pueden llevar adelante la capacitación para toda la compañía. Los costos de inscripción, evaluación y recapitación también son más altos al usar un enfoque descentralizado.

También, en toda capacitación, depende mucho de la persona que enseña o capacita, elegir a la persona adecuado para que la brinde, es esencial para tener éxito en la misma, ya que, el que va a dirigir a las personas a la obtención de conocimientos, una mala escogencia del capacitador, podría tener pérdidas monetarias grandes, ya que se pierde todo el tiempo invertido, además, puede inducir a que la persona no se logre desarrollar como colaborar y tenga que tomar la decisión de destituirlo.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca las desventajas en capacitación, tal y como lo expresa (Burley, 2022)

Calidad del instructor o facilitador

Otra desventaja de un enfoque descentralizado es la calidad del instructor. Cuando cada división de la compañía tiene sus propios capacitadores, su capacitación no es tan consistente o completa como

lo sería la de una función de entrenamiento centralizado. Los capacitadores suelen ser seleccionados por su conocimiento del material que necesita ser comunicado y no por sus habilidades de enseñanza. Sin un programa para desarrollar instructores, los capacitadores son dejados al libre albedrío y frecuentemente presentan el material de una forma que no ayuda a que los empleados aprendan de una manera más efectiva.

Capacitación y desarrollo personal

Existe una relación entre la capacitación y el desarrollo del personal, pues con capacitación, se mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles y como consecuencia se mejora la moral del trabajo, y el desarrollo contribuye a planear la carrera de un colaborador. Se sabe que la capacitación es un proceso a corto plazo y el desarrollo a largo plazo.

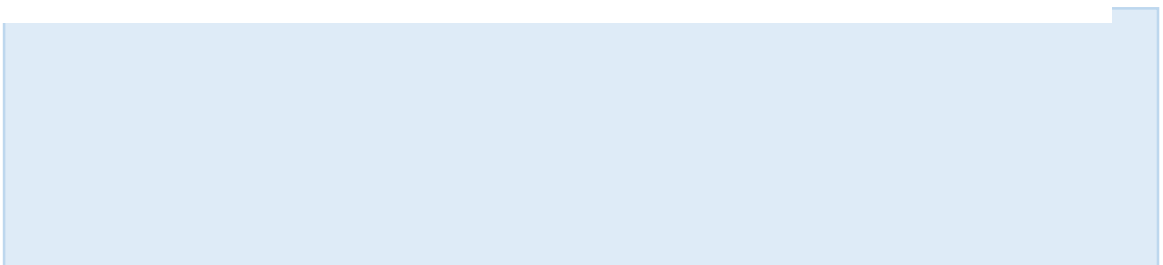
Según lo consultado, la referencia que abarca el término capacitación y desarrollo es el siguiente, tal y como lo indica (Aguilar, 2004)

La capacitación debe cumplir con los objetivos y los principios personales, profesionales y laborales ya que formaran parte del desarrollo que conlleva a la empresa tener claro y presente como parte de su estilo de vida. La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo

La capacitación es de vital importancia en todas las empresas que se emplea, se puede identificar como una adquisición de conocimientos indispensables para lograr emulación requerida en cada puesto de trabajo. Tiene como cualidades el mejorar la capacidad, la productividad y el rendimiento de las personas.

Según (Bailón, 2014), las siguientes son las etapas del proceso de capacitación y desarrollo



- Necesidad: el primer paso de este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.
- Diseño de la instrucción: aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el objetivo del aprendizaje durante la capacitación.
- Validación: este punto como su nombre lo dice, valida la capacitación mediante los participantes, con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- Aplicación: esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.
- Evaluación y seguimiento: aquí se evalúan la reacción, el aprendizaje de cada capacidad, el comportamiento y por seguimiento se llevará dentro de la empresa donde se determina la mejoría en su desempeño laboral

Cultura organizacional

La cultura organizacional , de acuerdo con el criterio de este investigador, la forman todas aquellas normas y valores por los que se rige una empresa como, por ejemplo; las relaciones interpersonales que tienen en una compañía, cómo realizan los métodos de trabajo y hasta cómo se llega a relacionar la planilla. Se puede decir que la cultura organizacional de la empresa son todos los principios que conforman la personalidad de la empresa y que suman las bases de sus procesos y actitud.

Resulta oportuno para esta investigación, hacer referencia a lo que abarca término cultura organizacional, tal y como lo expresa (UNADE, 2022)

La cultura organizacional es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa. Esto involucra aspectos que engloban la ética, las creencias, los valores, la experiencia y la psicología del grupo. Además, establece las relaciones tanto de directivos como de empleados entre sí. Y por supuesto, la relación entre estos y los elementos externos como proveedores, usuarios y clientes.

Clima organizacional

El clima organizacional se presenta cuando se ve la percepción común de personas ante situaciones, es la apreciación de los funcionarios en su puesto de trabajo, cómo toman decisiones,

las interrelaciones personales entre compañeros, también la comunicación informal. En resumen, es una característica fundamental para tomar en cuenta ya que los colaboradores de una empresa o entidad, requieren de un clima favorable para trabajar y es necesario que sea evaluado periódicamente para poder hacer cambios y establecer mejoras en el ambiente laboral.

Resulta preciso para esta investigación, hacer referencia a lo que abarca el término cultura organizacional, tal y como lo expresa (UNADE, 2022)

Cuestiones como la ética, las objetivos y metas, la visión y misión de una empresa, así como los límites y permisos de las relaciones, colaboran para formar un espíritu colectivo y así determinar el clima laboral.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se puede decir que es uno de los pilares importantes para garantizar entendimiento claro de objetivos de una organización, y de las estrategias propuestas para alcanzarlo. Son todos aquellos canales de comunicación que se realizan en cualquier organización, es aquella que se centra en la construcción de relaciones e interacción con los miembros de la organización.

Resulta importante para esta investigación, hacer referencia a lo que abarca término comunicación organizacional, tal y como lo expresa (Silva, 2021)

La comunicación es un proceso en el que emisores y receptores intercambian mensajes, usando un medio para transmitir información en un código compartido. Adicionalmente, en la comunicación organizacional también se involucra el entorno de trabajo, que debe facilitar los procesos de flujo de información entre equipos. Dentro de las organizaciones, así como entre estas y su entorno, la transmisión de ideas y mensajes, es cada vez más eficiente.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño, en criterio de este investigador, es la herramienta que ayuda a solucionar una de las tareas más importante del área de Talento Humano pues puede medir el talento y el rendimiento , es de suma importancia ya que es la que indica el rendimiento de cada

trabajador y de esta manera poder calificarlo para que este mismo pueda ver qué aspectos puede mejorar o ver si ha realizado las tareas de manera satisfactoria.

Es oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término evaluación de desempeño, tal y como lo expresa (tavares, 2018)

La evaluación de desempeño es una evaluación estructurada de desempeño individual de un empleado en un dado período de tiempo, cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la empresa por intermedio de la mejoría del desempeño de los colaboradores.

Desempeño individual

El desempeño es el rendimiento que tiene una persona a la hora de realizar tareas o funciones, es toda la suma de acciones que desarrolla de manera adecuada.

Según (Iruzu, 2014), ofrece el siguiente concepto sobre desempeño individual:

Son los comportamientos o acciones de las personas que forman parte de la organización y que interfieren en el logro de objetivos. Mejora del desempeño. Proceso que mejora la productividad de la organización, relacionando las metas y estrategias establecidas en ella con el personal responsable de cumplirlas.

Términos de capacitación y empleo

Aprendizaje

El aprendizaje es " Un proceso de asimilación de información mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos, técnicas o habilidades". (Significados.com., s.f.)

Desarrollo de habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término habilidades blandas o, tal y como lo expresa (Cajiao, 2020)

Habilidades blandas: son habilidades propias que el individuo posee de forma innata o que ha logrado adquirir y desarrollar a través de su experiencia. Pueden ser empleadas en cualquier escenario que se requieran, facilitando la interacción con los demás. Por ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje se define como, "Tiempo que pasa entre el momento en que alguien adquiere una responsabilidad y hasta el momento en que desarrolla al 100% la habilidad requerida para desempeñarla" (Roberto Celaya Figueroa, 2013).

Aptitudes

La aptitud se define como "La capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente se apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo ". (Alles, 2011).

Fuga de talentos

La fuga de talento se refiere al fenómeno que se produce cuando personas calificadas abandonan la empresa en la que trabajan, para emprender una nueva vida laboral en otra empresa.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término fuga de talentos, tal y como lo expresa (López, 2019):

La fuga de cerebros, también denominada fuga de talentos, ocurre cuando personas con formación académica y profesional elevada emigran a otros países en busca de oportunidades. Principalmente lo hacen por motivos económicos y profesionales.

Motivación

La motivación se define como, "La motivación es una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo". (Peiró, 2020)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los aspectos vinculados al desarrollo del marco metodológico, consiste en la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación, resultante de la aplicación sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico.

Nombre de la empresa: BN Fiduciaria.

Propósito superior: En el Banco Nacional nos comprometemos a mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos, para brindar un servicio superior al cliente y promover una cultura de sostenibilidad, atendiendo la legislación y normativas vigentes. (Banco Nacional de Costa Rica, 2020)

Misión: Mejorar la calidad de vida del mayor número posibles de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza. (Banco Nacional de Costa Rica, 2020)

Visión: Ser el mejor banco del país en servicio al cliente (Banco Nacional de Costa Rica, 2020)

Valores

- **Perseverancia:** luchamos y logramos los objetivos y metas, con una actitud constante, consecuyente y positiva.

- Trabajo en equipo: alcanzamos un objetivo y fin común, con el aporte de cada uno de los integrantes de nuestro equipo de trabajo.
- Calidad en el servicio: satisfacemos las expectativas y necesidades del cliente externo e interno. • Integridad: basamos nuestras relaciones en el respeto y la honestidad. Actuamos de manera congruente entre lo que decimos y lo que hacemos
- . Creatividad: innovamos y proponemos nuevas formas de hacer las cosas

Logo

A continuación, se ilustra el logo del Banco Nacional Fiduciaria.

Ilustración 1. Logo



Historia

Desde hace más de 100 años generamos progreso. Somos el Conglomerado Financiero Banco Nacional, que nació el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica para posteriormente, en 1936, llamarnos Banco Nacional de Costa Rica.

Pertenecemos al Estado costarricense y somos el mayor banco de Costa Rica y Centroamérica, con una proyección trascendente en la vida económica, social y financiera del país.

Tenemos más de 170 oficinas en todo el país, más de 400 cajeros automáticos, más de 1200 comercios afiliados a BN Servicios y una red de soluciones digitales que permiten acompañar las diversas necesidades de nuestros clientes. Nuestros más de 6 (sic) mil colaboradores buscan trabajar juntos por el progreso de Costa Rica. (Banco Nacional de Costa Rica, 2020)

Aspiración

"Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible" (Banco Nacional de Costa Rica, 2020)

Enfoque de la investigación

Enfoque Cuantitativo

Definir el enfoque de investigación que se utilizará, es importante, dado que es la pauta por seguir para conocer de qué forma se indagará en el tema elegido para el proyecto y determinar cuál método es correcto y que se utilice con el fin de lograr recopilar datos relevantes para el problema planteado en la presente investigación.

El enfoque de investigación seleccionado es el cuantitativo, ya que es el método de investigación que mejor se adaptó, pues recolecta y analiza los datos para contestar los temas de investigación, además que se confía en la medición numérica, conteo y se usa la estadística para establecer la exactitud de patrones y comportamiento, en el presente caso la población del departamento de la fiduciaria.

De acuerdo con (Amaya, 2020) la investigación cuantitativa se define de la siguiente manera:

Se llama método o investigación cuantitativos a la que se vale de los números para examinar datos o información, números con los que puede investigar un fenómeno y obtener una conclusión numérica. Es uno de los métodos utilizados por la ciencia. La matemática, la informática y las estadísticas son las principales herramientas. Dicho de otra forma, se llama método cuantitativo a aquel conjunto de estrategias que permiten obtener y procesar la información a través de estadísticas y técnicas formales numéricas que se enmarcan en una relación causa efecto.

En el enfoque cuantitativo, se recolectan datos que puedan ser cuantificables, con el fin de analizar los mismos mediante procesos estadísticos, los cuales ayudarán a sacar conclusiones del problema que se planteó previo en la investigación. Estos datos numéricos

también permiten evaluar las respuestas en torno a las recomendaciones que se deben brindar en relación con el tema de investigación. Lo que se requiere con este tipo de enfoque es explorar y describir lo observado y recopilado

Diseño

Para (Martinez, 2020) el diseño de la investigación es:

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como, contar, medir, describir.

Según lo mencionado anteriormente, el plan de diseño de la presente tesis se basa en la descriptiva ya que recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de gráfica o tabla. La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando.

Lo que se pretende realizar esta investigación es un proceso para recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos con una encuesta para responder al planteamiento del problema por medio de tabulaciones de información y recolección en bases de datos.

Población y Muestra

Población

La población seleccionada para el desarrollo investigativo de este proyecto cumple con características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad a la información, ya que, es un personal que labora actualmente en el área de la Fiduciaria del Banco Nacional, cuyo

acceso a la información es oportuna, adicionado la población seleccionada, cuenta con experiencia en el hábito que se desarrollará en este proyecto

De acuerdo con (Lóez, 2004) la población se define como:

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas.

En la presente investigación participarán la jefatura de Operaciones del área de Operaciones de la Fiduciaria, la Supervisora de Operaciones y Supervisor del área de inversiones del área de la Fiduciaria, de igual forma participará todo aquel personal que la jefatura o supervisores antes mencionados considere necesario para el desarrollo de la investigación.

Se solicitará la colaboración de los funcionarios mencionados anteriormente con el fin de lograr un mejor entendimiento de los procesos para el desarrollo del talento y las evaluaciones de desempeño por medio de explicaciones de procedimientos, sesiones de trabajo, entrevistas y reuniones.

Muestra

La muestra que será la principal fuente de conocimiento, es no probabilística, se utilizará como principal fuente de conocimiento con el fin de acabar en la investigación y el objetivo principal de la investigación son las personas del departamento de la Fiduciaria del Banco Nacional, tomando en cuenta la muestra que lo representa en el desarrollo del estudio, así como en la empresa para la recolección de la información.

Según (Lóez, 2004) la muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la muestra para el departamento de la fiduciaria es de veintiún colaboradores, los cuales son los encargados del área de operaciones seguimiento y contratación, sobre la que se va a determinar el conocimiento en el análisis de la capacitación que se brinda a los funcionarios de este departamento, para la cual se hará una recolección de información.

Instrumento

Entrevista

La entrevista es uno de los métodos que se utilizarán para la presente investigación, debido a que brinda una apertura a la información que pueden dar los entrevistados, en varios campos como la planificación estratégica, a su vez, también permite una profundidad mayor con las personas que formarán parte de la muestra, permitiendo así una mayor relevancia para la construcción de información referente al tema tratado.

Según Savin, Baden y Major (2013) citado por Hernández y Mendoza (2018) se define como:

(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p. 449)

La entrevista es una técnica de gran provecho que permite recabar datos; es una conversación que se desarrolla a través de preguntas al entrevistado para recabar información sobre un tema específico donde se alternan preguntas y respuestas de forma natural entre los participantes.

Este instrumento de investigación consiste en un conjunto de preguntas típicas, donde se mezclan preguntas abiertas o cerradas u otros tipos o indicaciones, cuyo objetivo es recopilar información, una pregunta abierta le solicita al consultado que formule su propia respuesta, mientras que una pregunta cerrada hace que el consultado seleccione una respuesta de un conjunto determinado de opciones. Por su parte, las encuestas constituyen una fuente de información para recolectar información de forma centralizada y ordenada. Esta herramienta se utiliza con fines de investigación que pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas.

En este proyecto se aplicará un cuestionario, instrumento en el que se pretende redactar el texto introductorio y las instrucciones requeridas para transmitir con claridad lo que se espera de este instrumento, describir la información que se necesita, redactar preguntas tanto abiertas como cerradas y diseñar el aspecto formal del cuestionario. Para el desarrollo del cuestionario el medio utilizado es Google Forms.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas? Indique el porqué de su respuesta
2. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?
3. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?
4. ¿Cuál fue la cantidad de horas recibidas para su capacitación?
5. En una escala del cero al diez, donde diez es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?
6. De una escala del cero al diez, donde diez es muy satisfecho y cero es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?

7. ¿Cuál piensa que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindó la capacitación?
8. ¿Cuál cree usted que es uno de los principales aportes que recibió en su capacitación?
9. ¿Cree que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo? Explique
10. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración?
11. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?
12. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?
13. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?
14. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?
15. Según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindará, ¿cree que es un gasto o una inversión?
16. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?
17. ¿Recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante dos veces al año? Explique
18. ¿Cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación?
19. ¿Cuál sería para usted una capacitación correcta? ¿Indique desde su perspectiva los elementos fundamentales?

Proceso para la recolección y análisis de datos.

La encuesta aplicada tiene el objetivo de recaudar información sobre la satisfacción de capacitación laboral de los empleados. La información se obtuvo de una población de estudio finita, conformada por 25 servidores que actualmente laboran en el área de la fiduciaria, la encuesta fue elaborada y difundida a través de la herramienta Microsoft office, aplicativo Forms, con una duración de llenado de alrededor de diez minutos.

La encuesta está compuesta por 19 preguntas que serán dirigidas a la población meta, las mismas son de tipo cerrada y abierta, diez preguntas cerradas con la finalidad de obtener respuestas eficaces y directas a la información que se desea conseguir y nueve preguntas abiertas que permita captar la satisfacción de capacitación laboral, percepciones y recomendaciones.

Las respuestas fueron capturadas, almacenadas y recopiladas a través de la herramienta Microsoft Forms que permitió crear la encuesta y captar las respuestas de forma automática. Luego se utilizó un paquete informático para la realización de los gráficos estadísticos y cálculos porcentuales respectivos.

A cada ítem de la encuesta se le hizo el análisis e interpretación de los resultados, en el que se clarificó y se ordenó la información para poder interpretar las respuestas a las interrogantes de estudio y luego se dio una explicación de los hechos derivados de los datos estadísticos.

En la presente investigación se aplicará una serie de pasos, de los cuales se pretende recolectar los datos necesarios para su análisis, para responder con el objetivo de la investigación a través del siguiente proceso:

En la primera fase se contactará con los colaboradores para aplicar como instrumentos una encuesta, el cual consta de una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas, que serán respondidas por una persona de la empresa que conoce de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa.

Como segunda fase, la recopilación de datos es el proceso de recolección de información sobre las variables seleccionadas, que garanticen exactitud y honestidad en los datos, para lograrlo se aplicará por medio de Google Forms como intermediario que permite hacer un

análisis integral de la información mediante gráficos y respuestas que se reciben mediante la herramienta de Google.

Como tercera fase se analizan los datos procesados y organizados, serán analizados para comprender, interpretar y derivar conclusiones basadas en los requisitos

Fuentes de información

La fuente de información es un instrumento que sirve para satisfacer una necesidad informativa, son diversos tipos de documentos o bases de datos que contienen información para satisfacer una demanda de información tales como, reportes internos de la empresa o las herramientas de recopilación de información. Para la realización de este proyecto, las fuentes primarias son obtenidas de las bases informativas del área Fiduciaria de un banco estatal proporcionado por la jefatura y supervisores mencionados anteriormente y el personal que pueda brindar la información.

La información constará de cuestionarios, bases de datos, documentos, reportes, entre otros. En cuanto a las fuentes secundarias se utilizarán resúmenes y listados de referencias publicadas electrónicamente o impresas para obtener un mayor sustento informativo y guía para el proyecto por desarrollar como son las bibliografías y las bases de datos que permitan dilucidar y razonar las fuentes primarias.

Fuentes

En la presente investigación se presentan dos tipos de fuentes de información, las cuales son para cubrir las necesidades de conocimiento para el desarrollo de la redacción de este trabajo de investigación, la cual ayuda a descubrir y utilizar dicha información para el desarrollo de los objetivos.

1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias para esta investigación son las personas del Departamento de la Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica

Menciona (Gallud, 2015) como fuentes primarias:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p.21)

2. Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias de la investigación son los libros, artículos e investigaciones consultadas para obtener la información descrita en el presente trabajo.

Además, (Gallud, 2015) menciona como fuentes secundarias:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p.21)

CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DEL DATO CUANTITATIVO

En esta sección, se tabulan y analizan los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores que laboran en el área fiduciaria. Con este procedimiento se pretende conocer, además de las percepciones de los encuestados, evaluar el aprendizaje de los empleados durante una capacitación laboral y la forma en la que fue impartida.

De una población meta de 25 servidores a los cuales se les envió las encuestas de satisfacción de capacitación laboral, se obtuvieron 21 respuestas con una efectividad del 84%, el tiempo medio para finalizar la encuesta fue de 11:19 minutos.

Cuestionario aplicado a los colaboradores

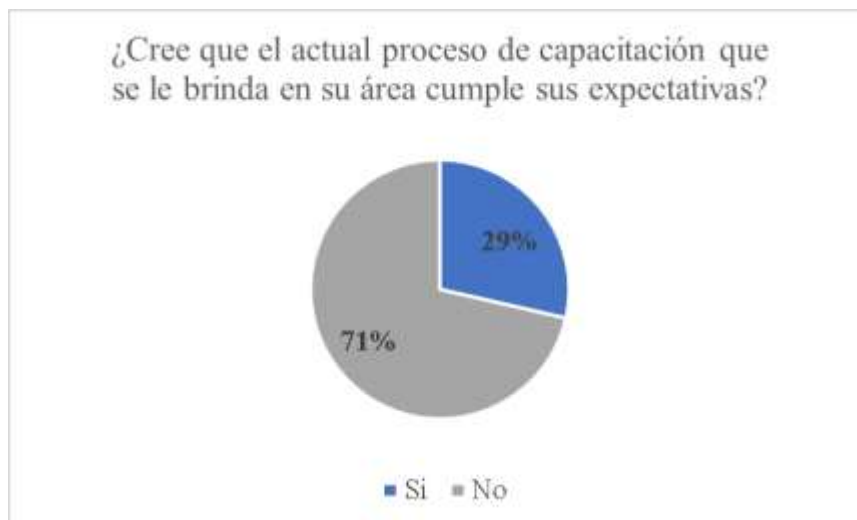
Pregunta 1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas?

Tabla 1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	6	15	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, seis personas que representan el 29%, contestaron que el actual proceso de capacitación que se brinda en su área cumple sus expectativas, y quince personas que representan el 71%, contestaron que el actual proceso de capacitación que se brinda en su área no cumple sus expectativas.

Pregunta 2. Indique el porqué de su respuesta

Tabla 2. Indique el porqué de su respuesta

Id. Respuestas	
1	No se dan cursos específico del área.
2	Debido a que hace bastantes años no se cuenta con capacitación en el área.
3	No se ofrecen capacitaciones dirigidas a temas específicos del área.
4	Debido a que se realiza con poco tiempo, y se explica bajo presión ya que se explica conforme con las tareas diarias y también la persona que me explicó también tenía que recibir una capacitación, por lo tal no se cuenta con mucho tiempo para ambos.

5	Por la complejidad de las tareas por realizar, debería ser considerado un mayor tiempo de capacitación.
6	Porque la capacitación es muy corta y a la vez se es capacitado y se debe capacitar en el mismo lapso.
7	Porque son muy específicos con los procedimientos del puesto.
8	No cumple, pues cuando se da la salida/traslado de una persona Recursos Humanos sustituye la misma hasta después que se va, por lo que no se da una inducción adecuada y la persona se lleva todo el conocimiento aumentando el riesgo de la oficina.
9	Los cursos que se nos aprueban están muy relacionados con las labores diarias, como son los cursos de Excel.
10	Porque no se incluyen actualizaciones a nivel profesional: finanzas, estadística, data análisis, informática. Sino que se centra en cuestiones normativas.
11	Debido al poco presupuesto otorgado al área de trabajo, hace que las capacitaciones no sean las adecuaciones ni suficientes para todo el personal
12	Por el poco tiempo destinado a la capacitación, además la persona que se encarga de la capacitación realiza sus funciones al mismo tiempo que realiza las capacitaciones. Las interferencias en la capacitación muchas veces cortan el hilo de esta.
13	En mi opinión, le falta más profundidad y tiempo.
14	A veces falta tiempo de capacitación
15	Porqué existe un apoyo en el cual te ayudan hasta que se aclaren todas las dudas
16	Se laboran distintas áreas del proceso y se intenta comprender el porqué de lo que se trabaja

17	No se da la suficiente capacitación, o ayuda sobre el trabajo que se va a realizar.
18	Se indican los puntos por seguir, una pequeña guía, posteriormente, lo ideal es por cuenta propia averiguar, preguntar para salir adelante.
19	Abarca los principales procedimientos relacionados.
20	No, porque no existe el tiempo requerido ni calidad suficiente de capacitación
21	Porque en una de las funciones que llevamos a cabo no se tiene un conocimiento profundo a nivel de oficina. Y en cuanto al proceso de capacitación, crea un enorme margen de error en el que se puede incurrir.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 1, se tabulan los resultados que indican el porqué de su respuesta.

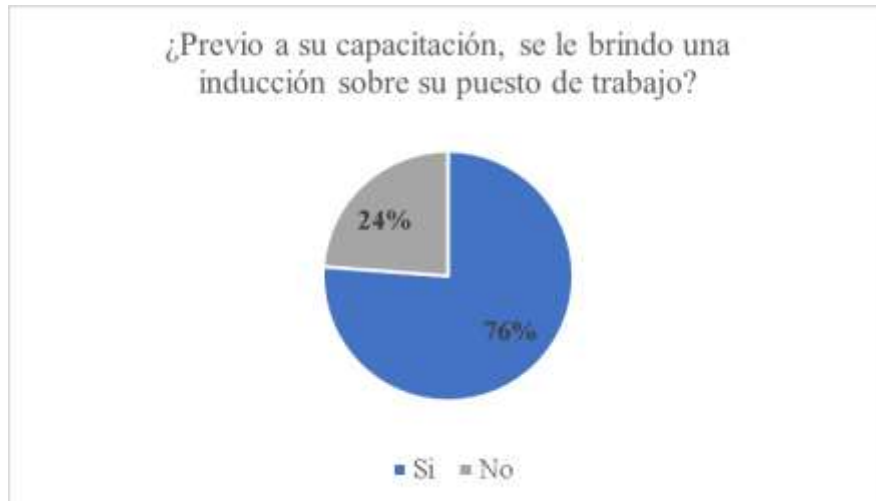
Pregunta 3. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?

Tabla 3. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	16	5	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 2. ¿Previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, dieciséis personas, que representan el 76%, contestaron que previo a su capacitación, se le brindó una inducción sobre su puesto de trabajo, y cinco personas que representan el 24%, contestaron que previo a su capacitación, no se les brindó una inducción sobre su puesto de trabajo.

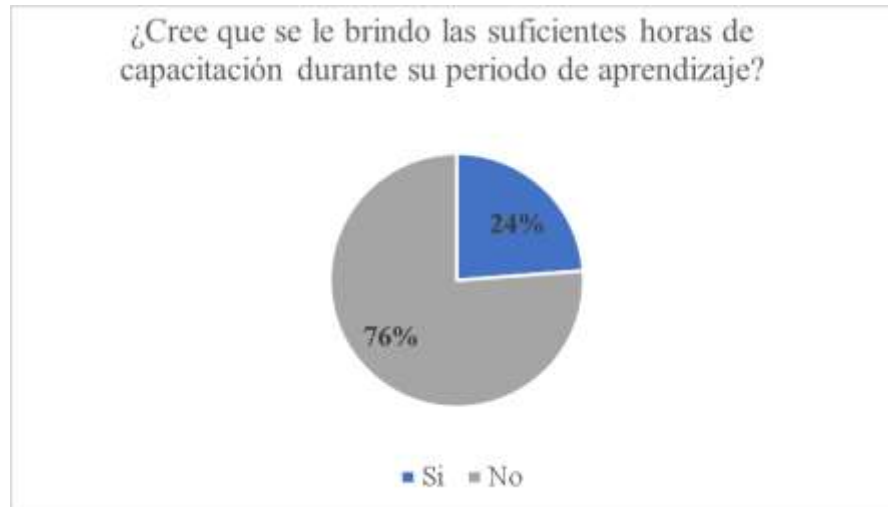
Pregunta 4. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?

Tabla 4. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	5	16	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 3. ¿Cree que se le brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, cinco personas que representan el 24%, contestaron que creen que se les brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje, y dieciséis personas que representan el 76%, contestaron que creen que no se les brindó las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje.

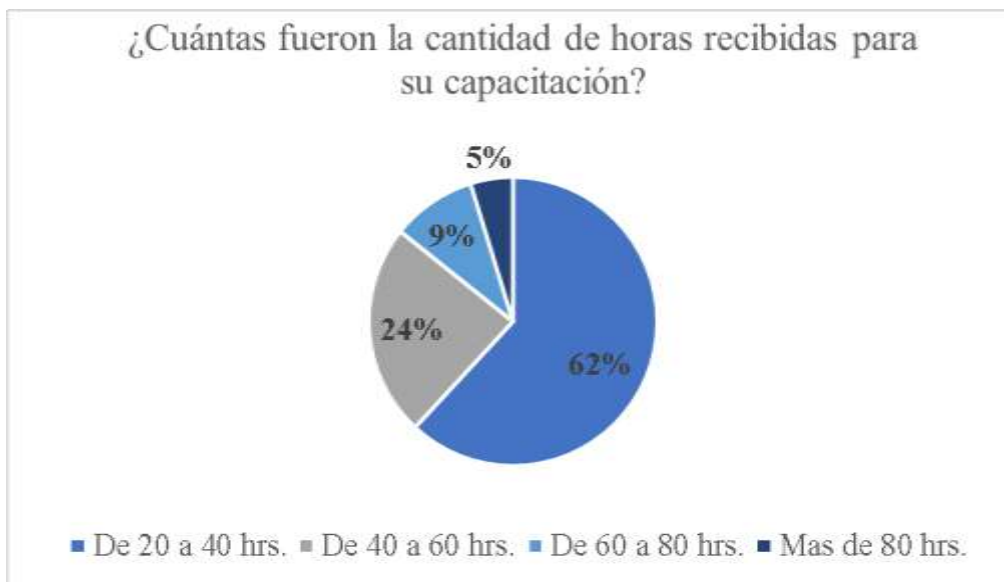
Pregunta 5. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación?

Tabla 5. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación?

Encuestados	De 20 a 40 hrs.	De 40 a 60 hrs.	De 60 a 80 hrs.	Mas de 80 hrs.	Total
Colaboradores	13	5	2	1	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 4. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, trece personas que representan el 62%, contestaron que la cantidad de horas recibidas para su capacitación fue de 20 a 40 horas, cinco personas que representan el 24%, contestaron que la cantidad de horas recibidas para su capacitación fue de 40 a 60 horas, dos personas que representan el 9%, contestaron que la cantidad de horas recibidas para su capacitación fue de 60 a 80 horas, y una persona que representa el 5%, contestó que la cantidad de horas recibidas para su capacitación fue de más de 80 horas.

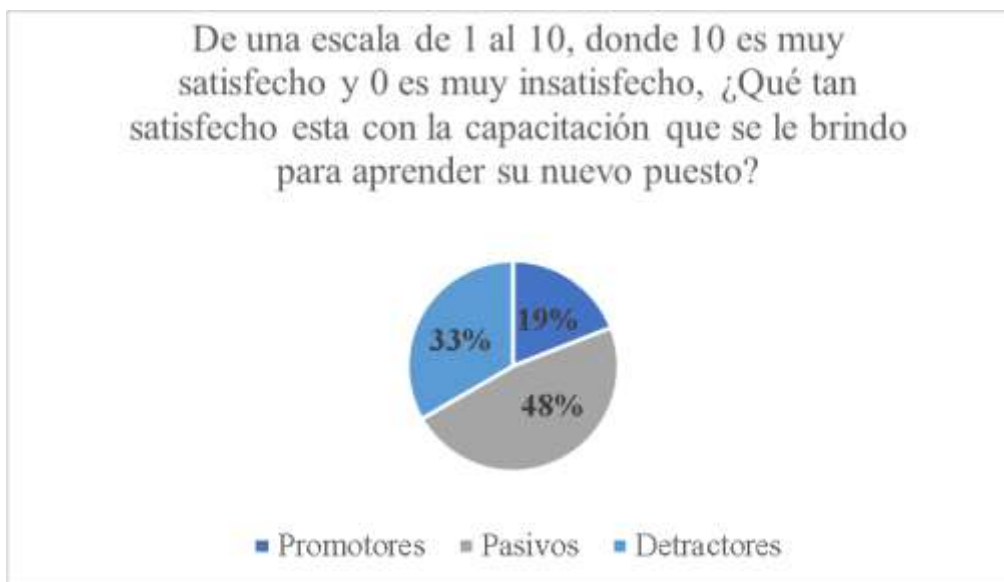
Pregunta 6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?

Tabla 6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?

Encuestados	Promotores	Pasivos	Detractores	Total
Colaboradores	4	10	7	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 5. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Tabla 7. Indicador Net Promoter Score

Indicador	Fórmula	% Promotores	% Detractores	Resultado
Net Promoter Score	$\frac{\% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}}{100} *$	19%	33%	-14%

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Las personas que realizan esta evaluación se dividen en tres grupos diferentes:

- **Detractores:** son las personas que ofrecen una calificación a la capacitación que va del 0 al 6. Esto indica que es poca la satisfacción.
- **Pasivos:** son las personas que califican la capacitación con una puntuación de 7 u 8. Esto indica que es media la satisfacción.
- **Promotores:** son las personas que ofrecen una calificación a la capacitación entre 9 y 10, lo cual indica que es alta la satisfacción.

Del total de 21 colaboradores, cuatro personas que representan el 19% son promotores y están satisfechos con la capacitación que se les brindó para aprender su nuevo puesto, diez personas que representan el 48% son pasivos en cuanto a la satisfacción con la capacitación que se les

brindó para aprender su nuevo puesto, y siete personas que representan el 33% son detractores en cuanto a la satisfacción con la capacitación que se les brindó para aprender su nuevo puesto. El porcentaje que representa cada uno de los tres grupos se le aplica el indicador *Net promoter Score*, indicador que mide la satisfacción de la persona, cuya fórmula es el porcentaje de promotores le resta el porcentaje de detractores y se multiplica por cien, dejando de lado el porcentaje de los pasivos; un *Net promoter Score* superior a 0% significa bueno, uno superior a 50% significa excelente y uno superior a 70% significa que es de clase mundial, el *Net promoter Score* aplicado a esta pregunta arroja un resultado de -14% lo que significa que las personas no están satisfechas con la capacitación que se le brindó para aprender su nuevo puesto.

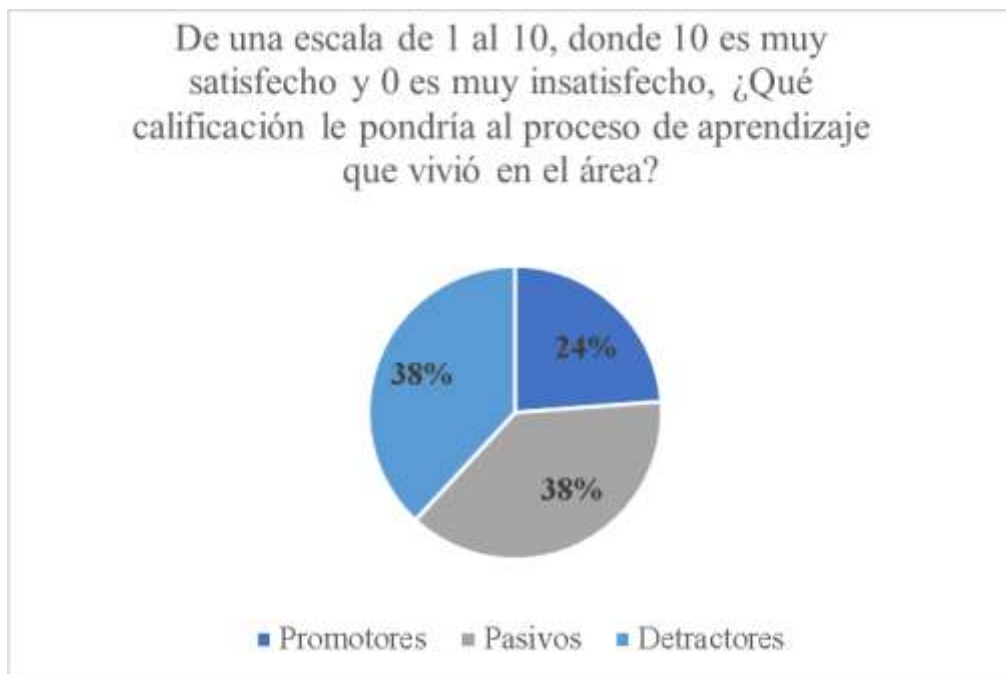
Pregunta 7. De una escala del uno al diez, donde diez es muy satisfecho y cero es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?

Tabla 8. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?

Encuestados	Promotores	Pasivos	Detractores	Total
Colaboradores	5	8	8	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el área?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Tabla 9. Indicador Net Promoter Score

Indicador	Formula	% Promotores	% Detractores	Resultado
Net Promoter Score	$\frac{\% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}}{100} *$	24%	38%	-14%

Análisis e interpretación: Las personas que realizan esta evaluación se dividen en tres grupos diferentes:

- **Detractores:** son las personas que ofrecen una calificación al proceso de aprendizaje vivía en el área que va del cero al seis. Esto indica que es poca la satisfacción.
- **Pasivos:** son las personas que califican al proceso de aprendizaje vivía en el área con una puntuación de siete u ocho. Esto indica que es media la satisfacción.
- **Promotores:** son las personas que ofrecen una calificación al proceso de aprendizaje vivía en el área entre nueve y diez, lo cual indica que es alta la satisfacción.

Del total de 21 colaboradores, cinco personas que representan el 24% son promotores y están satisfechos con el proceso de aprendizaje vivía en el área, ocho personas que representan el 38% son pasivos en cuanto a la satisfacción con proceso de aprendizaje vivía en el área, y ocho personas que representan el 38% son detractores al proceso de aprendizaje vivía en el área, el porcentaje que representa cada uno de los tres grupos se le aplica el indicador Net

promoter Score, indicador que mide la satisfacción de la persona, cuya fórmula es al porcentaje de promotores le resta el porcentaje de detractores y se multiplica por cien, dejando de lado el porcentaje de los pasivos; un Net promoter Score superior a 0% significa bueno, uno superior a 50% significa excelente y uno superior a 70% significa que es de clase mundial, el Net promoter Score aplicado a esta pregunta arroja un resultado de -14% lo que significa que las personas vivía en el área no están satisfechas con el proceso de aprendizaje.

Pregunta 8. ¿Cuál piensa que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindó la capacitación?

Tabla 10. ¿Cuál piensa que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindó la capacitación?

Id.	Respuestas
1	Las capacitaciones deben ser específicas para cada área de la oficina
2	Planificación
3	Orientarla a habilidades que realmente sean de utilidad.
4	Poder tener más tiempo para cuando la recibí, mejorar las técnicas para la capacitación, tener un manual de procesos por seguir.
5	Tener un manual para capacitar que cuente con toda la información sobre las tareas por realizar.
6	Ser solo capacitado y requerir de más tiempo para abarcar todos los temas.
7	Que quede un procedimiento.
8	Disponer de tiempo.
9	Mayor uso de las herramientas tecnológicas, ya que en ocasiones algunos temas deben verse de manera presencial.

10	Utilizar casos de proyectos ya ejecutados para lograr un traslado de experiencia con información real.
11	Más horas para la capacitación.
12	Aumentar el tiempo de práctica supervisada. Desarrollar manuales de usuario, adicional a los procedimientos.
13	Tiempo de práctica supervisada y profundidad en los temas medulares.
14	Disponer de más tiempo para capacitar.
15	Tiempo, en mi caso se tenía muy poco tiempo ya que la persona se iba.
16	Mejor estructuración de los procesos.
17	Mejorar el compañerismo y la ayuda.
18	Oportunidad de crecimiento personal e intelectual.
19	Siempre hay cosas que quedan pendientes o detalles que se escapan a la hora de capacitar.
20	Calidad, comprensión, acompañamiento, cantidad y tiempo requerido para brindar las herramientas necesarias para desempeñar el puesto desde el principio excelente.
21	Pienso que una oportunidad de mejora sería, en caso de estar con cargos ajenos al puesto, hacer retroalimentaciones constantes.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta, ocho respondieron que piensan que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindó la capacitación.

Pregunta 9. ¿Cuál cree usted que es uno de los principales aportes que recibió en su capacitación?

Tabla 11. ¿Cuál cree usted que es uno de los principales aportes que recibió en su capacitación?

Id.	Respuestas
1	No muy pocos para enumerarlos.
2	Los retos.
3	Manejo del tiempo.
4	El de poder realizar lo explicado, con el capacitador en el momento.
5	Conocimiento del acontecer a nivel país con respecto a las diversas formas de ayuda social.
6	Conocer un nuevo puesto.
7	Nuevo conocimiento.
8	Disposición que las otras personas tienen para ayudar.
9	El conocimiento de las labores que se desempeñan en el puesto.
10	La complejidad que implica la administración de los proyectos que se gestionan dentro del área, hay que conocer de finanzas, contabilidad, contratación administrativa, tributos, por citar algunos.
11	Conocimiento base para la realización del trabajo.
12	La disposición de la persona que capacita para sacrificar tiempo libre para realizar la capacitación.
13	Visión general de la oficina.
14	Procedimientos.
15	Apoyo y paciencia, siempre estuvieron ahí ante cualquier duda que tuviera.
16	Experiencia en la resolución de problemas.
17	Nuevos conocimientos.

18	Aprendizaje
19	Conocer los procedimientos
20	Capacidad
21	Entender por qué y para qué de las cosas.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta nueve, se detalla su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, ¿cree usted que es uno de los principales aportes que recibió en su capacitación?.

Pregunta 10. ¿Crees que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo? Explique

Tabla 12. ¿Crees que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo?

Id. Respuestas	
1	No
2	En algunos casos
3	NO, por lo anotado en la repuesta ocho
4	Me parece que no, ya que solo involucra cubrir los temas por aprender y no se evalúa lo aprendido, si no hasta que uno lo realiza como trabajo.
5	Los aspectos principales si, sin embargo, faltó paciencia y una explicación más clara.
6	Sí porque se vieron los temas, pero no se pudo practicar en el proceso.
7	Sí, debido a que se tocaron los puntos principales del puesto.
8	No del todo.

9	Si, aunque se deben ver los temas del puesto de manera muy rápida y en ocasiones se ven temas que no se pueden practicar, se pueden ir tomando notas para aplicar los procesos más adelante.
10	No, justamente porque existen muchos elementos, normativa contable, tributaria, contratación administrativa, leyes y reglamentos, finanzas etc., y su constante cambio.
11	No del todo. Debido al tiempo y falta de capacitación de temas importantes en los temas capacitados, hace que las capacitaciones recibidas no sean las más oportunas.
12	Algunos vacíos en la capacitación o debilidades que se arrastran en temas específicos hacen que el nuevo funcionario del puesto herede algunos problemas para realizar el puesto de manera correcta, la cual se subsana mediante prueba y error, aumentando las probabilidades de materialización del riesgo.
13	No, hizo falta mayor detalle de los procesos.
14	Si me dieron las bases.
15	Si.
16	Sí porque se basa en lo que debo ejercer y además en qué hacen los compañeros para que se pueda cumplir la meta establecida.
17	No completamente, hay procedimientos en los que todavía falta capacitación sin embargo no se da.
18	Si.
19	Si.
20	No, se requiere más tiempo invertido en capacitación.
21	En todos los aspectos si, excepto en una función en la que casi nadie tiene un conocimiento profundo al respecto. Por ende, crea un margen de error y hace que los procesos no puedan ser muy ágiles.

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta diez, se detalla su respuesta a la pregunta realizada, la cual indica, ¿cree que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo?.

Pregunta 11. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración?

Tabla 13. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración?

Id.	Respuestas
1	No que yo conozca.
2	Si.
3	No.
4	No, no se cuenta con ningún instrumento.
5	No.
6	Si
7	Sí
8	Si correo electrónico.
9	Se trabaja mediante un Excel con el desglose de las tareas, su abordaje y nivel de entendimiento, no obstante, no se trabaja con horas por cada tarea vista.
10	Existe para los elementos normativos que la institución establece que deben ser repetidos año con año.
11	No.
12	No, por lo general se administra por <i>items</i> o actividades mediante un Excel.
13	No.

14	No hay.
15	Si.
16	No.
17	No.
18	Me parece que no.
19	No
20	No existe
21	Hay un sistema de cómo se hacía en meses anteriores y un reglamento, sin embargo, no hay una guía como tal para llevar a cabo los procesos paso a paso.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 11 se detalla su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, ¿existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración?.

Pregunta 12. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?

Tabla 14. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?

Encuestados	Trimestral	Semestral	Anual	Ninguna	Total
Colaboradores	2	0	6	13	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 7. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, dos personas, que representan el 9%, contestaron que se cuenta con un programa trimestral de capacitación, cero personas que representan el 0%, contestaron que se cuenta con un programa semestral de capacitación, seis personas que representan el 29%, contestaron que se cuenta con un programa anual de capacitación, y trece personas que representan el 62%, contestaron que no hay un programa de capacitación.

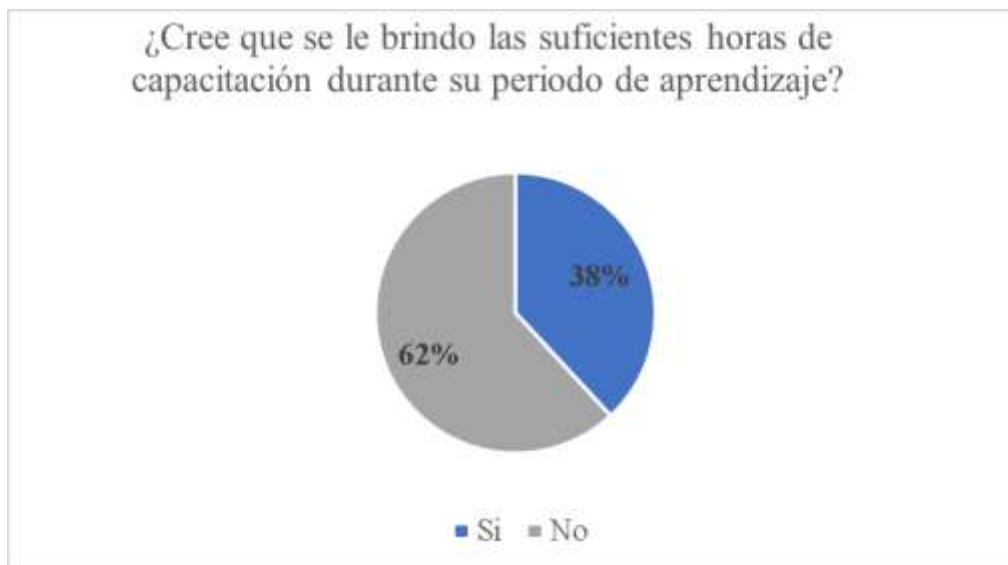
Pregunta 13. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Tabla 15. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	8	13	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 8. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, ocho personas que representan el 38%, contestaron que la organización tiene un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación, y trece personas que representan el 62%, contestaron que la organización no tiene un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación.

Pregunta 14. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?

Tabla 16. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?

Id. Respuestas	
1	No que yo sepa.
2	Herramienta en el SIRH.
3	No estoy seguro de que existan.
4	No se verifican los resultados.
5	Desconozco si se verifica el resultado.

6	En la práctica se refleja la capacitación que se tuvo.
7	Con evaluaciones anuales.
8	No.
9	En cuanto a nuevos colaboradores, se realiza una evaluación trimestral donde se califica el desempeño del funcionario. Además, existe la herramienta brindada por recursos humanos llamada "Bitácora de Talento" donde las jefaturas pueden ingresar tanto aspectos positivos del funcionario como puntos de mejora y esta herramienta les puede servir de base para las calificaciones anuales en los SEDIS actitudinales y de responsabilidad.
10	Se supone y debe medirse con respecto al total de errores o problemas que tienen su origen en los temas en que se capacita al personal.
11	No.
12	Se hace un abordaje general, mediante la entrevista del capacitador y el nuevo empleado, sin embargo, resulta ser muy subjetiva.
13	No.
14	Me parece que no.
15	Si, verificando que todo se realice de forma correcta.
16	Se califica individualmente.
17	De ninguna.
18	No estoy segura.
19	Verbalmente y con las evaluaciones que hace la jefatura
20	No
21	No se verifican.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 14 se detalle su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, si se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores y de qué manera.

Pregunta 15. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?

Tabla 17. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	9	12	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 9. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, nueve personas que representan el 43%, contestaron que la jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación, y doce personas que representan el 57%, contestaron que la jefatura no solicita un informe de gestión de la capacitación.

Pregunta 16. Según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindará, ¿cree que es un gasto o una inversión?

Tabla 18. Según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindará, ¿cree que es un gasto o una inversión?

Id.	Respuestas
1	Debería ser una inversión.
2	Inversión.
3	Ambos.
4	Estoy de acuerdo con que es una inversión, ya que la misma ayudara a un mejor desempeño y resultados para la oficina.
5	Es una inversión.
6	Inversión
7	Inversión
8	Inversión
9	Es una inversión.
10	Toda capacitación debe y es una inversión, mejora al capital humano para asumir tareas más complejas y mitigar riesgos.
11	Una inversión
12	Es una inversión, ya que evita los movimientos internos, disminuye el riesgo y aumenta la productividad.
13	Una inversión.
14	Es una bendición inversión.
15	Inversión.
16	Una inversión.

17	Debería ser una inversión.
18	Inversión y aprendizaje.
19	Inversión
20	Completamente es una inversión, ya que esto va a contribuir para que desde el principio las cosas se hagan con calidad y excelencia.
21	Una inversión.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 16, se detalla su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindará, ¿cree que es un gasto o una inversión?.

Pregunta 17. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?

Tabla 19. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?

Encuestados	Si	No	Total
Colaboradores	11	10	21

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Gráfico 10. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e interpretación: Del total de 21 colaboradores, once personas que representan el 52%, contestaron que, si le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento después de la capacitación recibida, y diez personas que representan el 48%, contestaron que no le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida.

Pregunta 18. ¿Recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante 2 veces al año?

Explique

Tabla 20. ¿Recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante 2 veces al año?

Id.	Respuestas
1	No.
2	Sí, mediante las evaluaciones de desempeño.
3	No.
4	No, solo uno consulta dudas con el supervisor, pero el mismo indica que se tuvo que aprender en la capacitación.
5	Por medio de las evaluaciones que realiza el banco.

6	No.
7	Sí.
8	Si.
9	Si, mediante las evaluaciones del SEDI.
10	Sí, por medio del sistema de evaluación del desempeño.
11	No.
12	En algunas ocasiones, dependiendo si el compañero continuo en la oficina.
13	Si.
14	No.
15	Si.
16	N/A.
17	No.
18	Sí, claro,cuando se plantean las dudas son abarcadas.
19	Sí, por medio de las evaluaciones que tiene Recursos Humanos.
20	No, solo en las evaluaciones que exige la institución.
21	No.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 18, se detalla su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, ¿recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante dos veces al año?, explique.

Pregunta 19. ¿Cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación?

Tabla 21. ¿Cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación?

Id. Respuestas	
1	Que sean específicas.
2	Hay que considerar que eso puede ser para algunos una motivación.
3	Orientarlo a habilidades realmente necesarias.
4	Seguir un proceso para cumplir los temas por aprender, pero también recibir supervisión cuando uno los realice, poder ser evaluado para mejorar las deficiencias, y recibir más explicaciones prácticas.
5	Explicaciones más claras y amplias para entender más rápido los roles por cumplir.
6	Tener más tiempo en la capacitación, así como la práctica dentro de la capacitación.
7	Que sean más específicos.
8	Mayor flexibilidad de tiempo y de Recursos Humanos.
9	Mayor inversión de tiempo y contar con un programa de sucesión, es decir, que haya más personas que conozcan las labores, por si el titular del puesto se trasladara.
10	Incorporar más elementos, no solo los normativos, sino temas profesionales sobre los cuales se requiere actualización, así como la incorporación de nuevos temas.
11	Tomar en cuenta al personal para búsqueda de las necesidades que este tenga y que a nivel institucional se otorgue más presupuestos para las capacitaciones.
12	Es necesario que haya un desarrollo de manuales de puesto para evitar la fuga de conocimiento.
13	Mayor asesoría en las funciones directas del puesto. Por ejemplo: uso de sistemas, trámite de procesos.
14	Planificación y documentación.
15	Se está realizando de la manera correcta.

16	Tener un proceso más estructurado y guiado.
17	Mejorar el método de capacitación.
18	Quizá organización con el tiempo.
19	Que sea con más tiempo y que se documente.
20	Cantidad y tiempo de calidad, acompañamiento en el proceso, tolerancia y respeto
21	Hacer una retroalimentación constante de las funciones por realizar y dar el tiempo adecuado para llevar a cabo todos los pasos de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 19 se detalla su respuesta a la pregunta realizada la cual indica, ¿cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación.

Pregunta 20. ¿Cuál sería para usted una capacitación correcta? Indique desde su perspectiva los elementos fundamentales

Tabla 22. ¿Cuál sería para usted una capacitación correcta?

Id. Respuestas	
1	Específica, oportuna
2	Por temas de área, asistir al congreso latinoamericano de Fiduciarias y por temas generales, protocolos empresariales.
3	Tomar en cuenta puesto y habilidades requeridas.
4	Tener tiempo para realizarla, contar con un cronograma de actividades para realizarla, ser evaluado, tener una debida supervisión de las actividades por aplicar
5	Presentación, manual, guía de trabajo
6	Más tiempo, resúmenes del puesto, ejemplos del puesto, prácticas en el puesto,

7	Sí
8	Un mes
9	Mediante herramientas virtuales como Teams, (esto para poder realizar capturas de pantalla, por ejemplo) y mayor tiempo de capacitación.
10	A partir de las tareas que se realizan en un departamento, definir las principales áreas de conocimiento que se ejecutan y entonces crear un esquema de capacitación sobre los mismos y también los mecanismos de control que permitan medir si ha mejorado la gestión por parte del personal capacitado.
11	Las que logran un mejor desempeño de las labores de los colaboradores de la institución.
12	Taller teórico del puesto, taller de pruebas y evaluación, certificación del proceso de capacitación, acompañamiento en práctica, aprobación de desempeño en el puesto.
13	Mayormente práctica.
14	Abarcar todas las actividades del puesto.
15	Tiempo de calidad para que la persona no tenga dudas del puesto.
16	Orden de los procesos, importancia, trabajo en equipo, tiempo establecido, material de respaldo, retroalimentación, manual simplificado de procesos por ejecutar, mantener la calma en momentos de estrés.
17	Tener las ideas claras de los procedimientos que se deben realizar, que la capacitación sea presencial, que se lleve un acompañamiento durante el proceso en el nuevo puesto, etc.
18	Tiempo, agilidad, interés.
19	Que sea con más tiempo y que se documente y se dé el seguimiento adecuado

20	Mayor cantidad y tiempo empleado en la capacitación, concentración de parte de ambos (no estar realizando otras funciones), tolerancia, comprensión y acompañamiento en el proceso.
21	Enseñarle y explicarle a la persona, permitir que la misma ejecute y supervisar que lo esté haciendo de la manera correcta.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Análisis e Interpretación: Del total de 21 colaboradores que respondieron a la pregunta 20 se detalla su respuesta a la pregunta realizada, la cual indica, ¿cuál sería para usted una capacitación correcta?, indique desde su perspectiva los elementos fundamentales.

UNIDAD DE ANÁLISIS

En este apartado se definirá los instrumentos aplicados a lo largo de esta investigación, así como también se demostrarán las técnicas utilizadas para llevarla a cabo

Tabla 23. Unidad de Análisis

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	UNIDAD DE ANÁLISIS	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Identificar las ventajas y desventajas del actual proceso de capacitación que emplea el departamento Fiduciaria de un banco estatal costarricense	Capacitación al personal	Ventajas y desventajas	Estilo	El proceso de capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegura el desarrollo de los recursos humanos disponibles. Tiene la finalidad del perfeccionamiento.	capacitar, formar, entrenar	Pregunta va relacionado a 1, 2, 9, 10
			Procedimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar proceso de capacitación que recibe el departamento de la fiduciaria para diseñar nuevas técnicas de capacitación. 	Evaluación de procesos	Proceso	Análisis	Analiza los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.	Enseñanza, aprendizaje	Pregunta va relacionado a 3,4,5,6,7,11,12,13,14,15,16,17,18.
			Estrategia			
			Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar técnicas de capacitación adecuadas al puesto, para mejorar los métodos de enseñanza y mecanismos de adquisición de destrezas. 	Manual de proceso de puesto	Manual de procedimiento de puesto	Instrucciones	El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.	Pasos a seguir en un trabajo	Pregunta va relacionado a 8, 19, 20
		como hacerlo	Programaciones			
			Directrices			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones están apoyadas en: lo observado, la teoría del marco teórico y las encuestas al personal del Departamento de la Fiduciaria. Se presentan a continuación las siguientes:

- En relación con el primer objetivo específico, se concluye en primera instancia, que los funcionarios bancarios no están satisfechos con el proceso de capacitación que brinda el Departamento de la Fiduciaria, ya que no les ofrecen el tiempo suficiente para recibir la capacitación requerida y perciben que la enseñanza se basa en los trabajos que se realizan en forma diaria y no bajo el cumplimiento de objetivos de aprendizaje, es decir se enfocan en los procedimientos del puesto y no en otro tipo de temas necesarios inclusive para desarrollarse.
- La oficina no cuenta con el respaldo del Departamento de Recursos Humanos para poder trabajar con la persona en un tiempo adecuado, pues al venir las personas de otras áreas del Banco, duran bastante tiempo capacitando al funcionario que va a asumir sus responsabilidades. Esto genera atrasos y además impide que se mantenga un buen concepto de lo que significa la capacitación. El enfoque es demasiado operativo y esto no genera ni crecimiento ni desarrollo del personal.
- En relación con el segundo objetivo específico, se puede concluir que al personal no se le capacita el suficiente tiempo, y de tal manera esto afecta en la curva de aprendizaje que tienen los funcionarios, puesto que no abordan las labores con más dedicación y más bien se reciben bajo presión. por el poco tiempo con que se cuenta para el aprendizaje, además que la retroalimentación que ofrece la jefatura es una vez al año, provocando que las personas tengan más margen de error para realizar las labores.
- Al ser esto así, lo mejor para el departamento es capacitar al personal con mayor disponibilidad de tiempo, para que este pueda aprender de manera más eficiente,

además que las jefaturas deberían realizar con mayor frecuencias los periodos de retroalimentación, para que el funcionario sepa en que se está equivocando y que se pueda corregir a tiempo si se presentara algunos inconvenientes en las labores presentadas, vale recalcar, que se cuenta con un gran compañerismo, ya que en la gran cantidad de los casos, si se tiene dudas después del periodo de capacitación ofrecida, el capacitador esta anuente a volver a explicarle de manera corta, aunque la jefatura no lo avale, pues para ellos se terminó el proceso de capacitación.

- Se concluye, basado en el tercer objetivo específico, que no existe un manual de puesto para que a la hora de capacitar se cuente con la información sobre las tareas por realizar, con este manual se podría resolver un poco lo de la falta de tiempo con que cuenta la oficina para poder capacitar al personal, además de aumentar el tiempo en la práctica supervisada en las funciones que son críticas, por último, también, establecer una estructuración de los procesos de la capacitación.
- Además, se evidencia que falta planificar la capacitación para que este abarque todos los temas con un tiempo debido de aprendizaje y que esta misma quede documentada, para que se tenga un respaldo de todo lo que se llegó a recibir en la capacitación y por supuesto, aumentar más tiempo a las capacitaciones para que el personal pueda desarrollar de manera más eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación cuantitativa, se recomienda según lo observado en la teoría del marco teórico y la encuesta al personal del Departamento de la Fiduciaria, por lo que se recomienda que:

- Se recomienda según el primer objetivo específico y verificando los resultados de la encuesta, que se le asigne la prioridad requerida a la capacitación de la persona, que aumente las horas para capacitación, pero que se realice dentro un plan orientado a cumplir los objetivos aprendidos, para que las personas puedan abarcar los temas críticos del puesto, con el tiempo adecuado para el aprendizaje en lo teórico, y también que pueda realizar las funciones de manera práctica con mucha variedad y no con el ejemplo del día a día, ya que hay tareas que no son tan repetitivas como otras y se podía omitir algún proceso de aprendizaje.
- Además, se recomienda que cuando se esté capacitando, se ofrezca más participación e interactividad con las personas que están participando, pues ofreciendo aprendizajes más activos, pueden ser más provechosos e interesantes a la hora de aprender.
- Se recomienda, en este trabajo de investigación, que se use la técnica del aprendizaje por gamificación, para lograr captar la atención de los participantes, y hacer clases dinámicas e interactivas.
- Se recomienda según con el segundo objetivo específico y, con base en los resultados de la encuesta, manejar de manera eficiente la capacitación y no perder el control por el tiempo con que se cuenta para realizar la misma, se tiene que solicitar más tiempo para poder invertirlo en el aprendizaje, pero lo principal es que se maneje cada momento de manera progresiva y que abarque los temas esenciales para las labores, se debe controlar el progreso del empleado y asegurarse de que se complete con los objetivos del puesto.

- Además, el proceso de capacitación inicial es solo el comienzo para que el empleado se desarrolle, se debe procurar realizar evaluaciones con mucha más frecuencia, para poder comprobar cuál es el nivel del conocimiento del empleado y así identificar posibles problemas en la plantilla del trabajo, para analizar cuál es el error que puede estar cometiendo y de esta manera estarlo retroalimentando con mucha más frecuencia, para ver cuales puntos se puedan mejorar y corregir para sacar el máximo potencial del trabajador para desarrollarlo con buenas herramientas de aprendizaje.
- Por último, se recomienda, según el tercer objetivo específico y con el análisis de la encuesta, realizar un manual de puesto, para que la persona tenga a mano el paso a paso de cómo realizar las funciones, con imágenes y procesos descriptivos para que se puedan ordenar con las actividades, deberes y responsabilidades por realizar, esto facilitará el aprovechamiento al máximo del tiempo de la capacitación y ofrecerá un respaldo para el aprendiz, para que cuando tenga dudas sobre una gestión, se pueda apoyar con este material.
- Adicionalmente, se debe contar con un plan de capacitación, que contenga etapas de formulación y ejecución de labores, para que puedan cumplir los objetivos de aprendizaje del puesto y poder evaluar los resultados encontrados para corregir al capacitado, y de esta manera poderle mejorar la experiencia de aprendizaje a la persona.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2004). *apacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos*. Granica, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amaya, M. (24 de 11 de 2020). *Tendencias*. Obtenido de Tendencias: <https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>
- Azofeifa, S., & Pacheco, N. (2018). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de file:///C:/Users/Ricardo/Desktop/Tesina/2.pdf
- Bailón, O. N. (9 de 05 de 2014). *Gestioolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>.
- Banco Nacional de Costa Rica. (2020). *Acerca del BNCR*. Obtenido de Banco Nacional de Costa Rica: <https://www.bncr.fi.cr/conozcanos#:~:text=En%20el%20Banco%20Nacional%20nos,la%20legislaci%C3%B3n%20y%20normativas%20vigentes.>
- Burley, K. (2 de 3 de 2022). *La voz*. Obtenido de La voz: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-desventajas-de-una-capacitacin-descentralizada-para-gerentes-y-empleados-por-hora-9808.html>
- Cajiao, L. (30 de 22 de 2020). *Unicatolica*. Obtenido de <https://www.unicatolica.edu.co/noticias/desarrollar-habilidades-blandas-entorno-laboral/#:~:text=Habilidades%20blandas%3A%20son%20habilidades%20propias,%2C%20trabajo%20en%20equipo%2C%20comunicaci%C3%B3n.>
- Camachp, R. C. (2022). Elaborado por: Castillo Camacho.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato. Mc-Gran-Hill Internacional.
- Coelho, F. (05 de Febrero de 2021). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/planteamiento-del-problema/>
- Domínguez, I. L. (1999). Manual práctico de los mercados financieros. Madrid: ISTEPB.
- Drake, R. (2000). El contrato de Fideicomiso y su Regulación. En R. Drake, *El contrato de Fideicomiso y su Regulación*. San Jose, Costa Rica: Jimenez y Tanzi, Primera Edición.
- Drucker, P. (1996).
- Flores, W. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de file:///C:/Users/Ricardo/Desktop/Tesina/TESIS%20INTERNACIONAL%20Valentin_FEW.pdf
- Gallud, E. (2015). *Manuela práctico para escribir una tesis*. Verbum.

Iruzu, E. N. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de una organización*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Lóez, P. (2004). *scielo*. Obtenido de scielo:
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

López, J. (04 de 01 de 2019). *econopedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/fuga-de-cerebros.html>

Luévano, J. A. (15 de 04 de 2017). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Martinez, N. (28 de 10 de 2020). *Aniorte*. Obtenido de Aniorte:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JaGeHnGcdSwJ:www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm+&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=cr

Olave, K. (2005). *Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de
<file:///C:/Users/Ricardo/Desktop/Tesina/3.pdf>

Peiró, R. (04 de Diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>

Roberto Celaya Figueroa, S. D. (2013). Educación Realmente Superior 2. En S. D. Roberto Celaya Figueroa, *Educación Realmente Superior 2* (pág. 62). México: Oficina de Producción de Obras Literarias y Científicas.

Significados.com. (s.f.). *Significados.com*. . Obtenido de Significados.com. :
<https://www.significados.com/aprendizaje/>

Silva, D. d. (03 de 02 de 2021). *Zendesk*. Obtenido de
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:an_p69p0hM4J:https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/+&cd=10&hl=es&ct=clnk&gl=cr

Suárez, J. (2017). *UNE*. Obtenido de
<file:///C:/Users/Ricardo/Desktop/Tesina/Tesis%20Nacional%201.pdf>

tavares, M. F. (24 de octubre de 2018). *culter rocks*. Obtenido de
<https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>

UNADE, U. (04 de 03 de 2022). *Webcache*. Obtenido de
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4nCwmit3gQsJ:https://unade.edu.mx/cultura-organizacional/+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=cr>

Universidad Continental. (1 de junio de 2020). Obtenido de Universidad Continental:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jB2MHZmnougJ:https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-implementar-la-capacitacion-de-personal-en-una-empresa+&cd=26&hl=es&ct=clnk&gl=cr>

xxx. (ss de ss de sss). Obtenido de sss: ss

ANEXOS

Con base a los objetivos descritos en el presente trabajo se procedió a realizar una encuesta vía Microsoft Forms al personal del departamento del departamento de la fiduciaria, el cual se compone de 31 personas, se organizan de la siguiente siguientes áreas: personal de operaciones 20 personas, seguimiento y contratación 8 personas, formalización 3 personas.

Entrevista

Anexo 1

Ilustración 2. Entrevista



The image shows a screenshot of a Microsoft Forms survey. At the top, there are two tabs: 'Preguntas' (Questions) and 'Respuestas' (Answers) with a count of 21. The main title of the survey is 'Encuesta de satisfacción de capacitación laboral'. Below the title, there is a paragraph explaining the purpose: 'Esta cuestionario tiene el objetivo recaudar información sobre la satisfacción de capacitación laboral de los empleados. Todos los datos recogidos en este cuestionario son de carácter anónimo y serán tratados de forma rigurosamente confidencial, cuyo fin se limita al desarrollo de un proyecto universitario. El cuestionario le tomará un máximo de 10 minutos. Gracias por su ayuda y por el tiempo dedicado.' The survey consists of three questions:

1. ¿Cree que el actual proceso de capacitación que se le brinda en su área cumple sus expectativas? *
 Sí
 No
2. Indique el por que de su respuesta *
Escriba su respuesta
3. Previo a su capacitación, se le brindo una inducción sobre su puesto de trabajo? *
 Sí
 No

Preguntas

Respuestas 21

4. ¿Cree que se le brindo las suficientes horas de capacitación durante su periodo de aprendizaje? *

- Si
- No

5. ¿Cuántas fueron la cantidad de horas recibidas para su capacitación? *

- De 20 a 40 hrs
- De 40 a 60 hrs
- De 60 a 80 hrs
- Mas de 80 hrs

6. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que se le brindo para aprender su nuevo puesto?. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

7. De una escala de 1 al 10, donde 10 es muy satisfecho y 0 es muy insatisfecho, ¿Qué calificación le pondría al proceso de aprendizaje que vivió en el area?. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

8. ¿Cuál piensa que es una de las principales oportunidades de mejora a la hora que se le brindo la capacitación? *

Escriba su respuesta

Preguntas

Respuestas 21

9. ¿Cuál cree usted que es una de los principales aportes que recibió en su capacitación? *

Escriba su respuesta

10. ¿Crees que la capacitación recibida cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar correctamente su trabajo? Explique *

Escriba su respuesta

11. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en el área que se le capacitó que contemple el historial de las actividades y duración? *

Escriba su respuesta

12. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación? *

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguna

13. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación? *

- Si
- No

Preguntas

Respuestas 21

14. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores? ¿De qué manera? *

Escriba su respuesta

15. ¿La jefatura solicita un informe de gestión de la capacitación? *

- Sí
- No

16. Según su experiencia vivida en las capacitaciones que se le brindara, ¿cree que es un gasto o una inversión?. *

Escriba su respuesta

17. ¿Le brindaron un debido acompañamiento o seguimiento, después de la capacitación recibida? *

- Sí
- No

18. ¿Recibe retroalimentación sobre sus funciones al menos durante 2 veces al año? Explique *

Escriba su respuesta

19. ¿Cuáles sugerencias brindaría para futuros procesos de capacitación? *

Escriba su respuesta

20. Cual sería para usted una capacitación correcta? Indique desde su perspectiva los elementos fundamentales *

Escriba su respuesta

+ Agregar nuevo

Fuente Propia

Imágenes 1

Concepto fideicomisos

Ilustración 3. Concepto fideicomisos

¿Qué es un Fideicomiso?

Vehículo de propósito especial o herramienta por medio de la cual los clientes obtienen beneficios, seguridad, proyección en el desarrollo de sus negocios y/o proyectos.



BANCO | Juntos

Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 2

Concepto fideicomisos

Ilustración 4. Concepto fideicomisos

Concepto Legal y marco regulatorio

Negocio jurídico por medio del cual una persona, llamada *FIDEICOMITENTE*, constituye un patrimonio autónomo que transfiere a una segunda persona el *FIDUCIARIO*, para la realización de un fin lícito determinado en el contrato, y cuyos rendimientos o frutos le son destinados a un tercero designado, denominado *FIDEICOMISARIO*.

Código de Comercio de Costa Rica (ART. 633 al 662).



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 3

Concepto fideicomisos

Ilustración 5. Concepto fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 4

Tipo de fideicomisos

Ilustración 6. Tipo de fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 5

Estructura departamento fideicomisos.

Ilustración 7. Estructura departamento fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 6

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 8. Proyectos fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 6

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 9. Proyectos fideicomisos

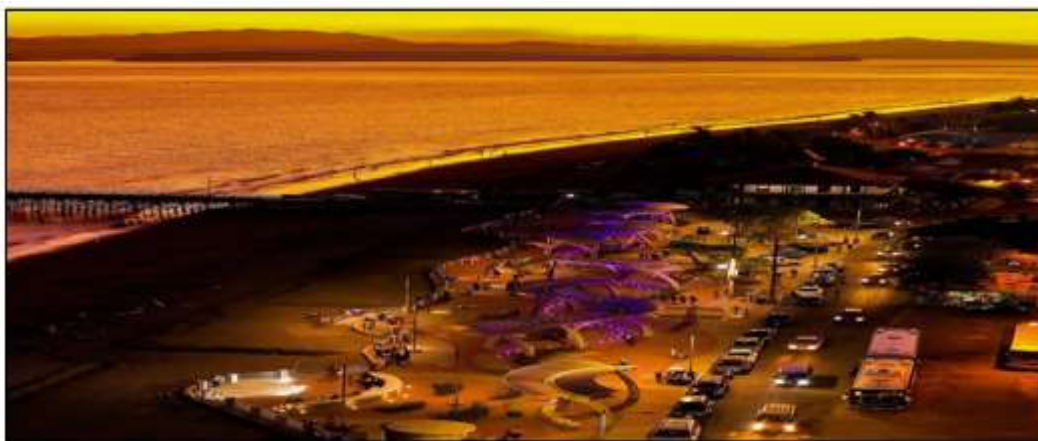


Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 7

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 10. Proyectos fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 8

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 11. Proyectos fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 9

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 12. Proyectos fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 9

Proyectos fideicomisos.

Ilustración 13. Proyectos fideicomisos



Fuente: Elaboración BN Fiduciaria

Imagen 10

Diseño manual de puesto.

Ilustración 14. Diseño manual de puesto



Fuente:Gruposatelite.net

<https://www.gruposatelite.net/diseño-de-manual-y-descriptor-de-puestos/>

Imagen 11

Importancia de la capacitación.

Ilustración 15. Importancia de la capacitación



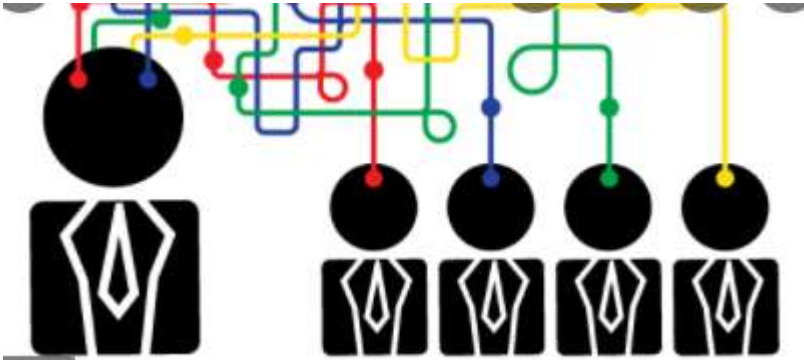
Fuente:gob.mx

<https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Imagen 12

Importancia de la capacitación.

Ilustración 16. Importancia de la capacitación



Fuente: evaluandosoftware.com

<https://www.evaluandosoftware.com/la-capacitacion-en-el-proceso-de-implementacion-de-un-sistema/>

Imagen 12

Procesos de capacitación.

Ilustración 17. Procesos de capacitación



Fuente: blogspot.com

<http://abigaikenia.blogspot.com/2016/06/el-proceso-de-capacitacion-sus-etapas-e.html>