

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS RECURSOS HUMANOS**

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

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA COSTA RICA MOTORS FULL SERVICE
PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019**

**Elaborada por:
Karina Ramírez Jiménez
4-0227-0465**

**Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora
Heredia, 2019.**

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE CUADROS.....	11
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	16
DECLARACIÓN JURADA.....	20
CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	21
CARTA APROBACIÓN LECTOR METODOLÓGICO.....	22
CARTA APROBACION FILÓLOGO.....	23
CARTA AUTORIZACIÓN CENIT.....	24
DEDICATORIA.....	25
AGRADECIMIENTO.....	26
RESUMEN.....	27
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	29
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
1.1.1. Antecedente del problema.....	30
1.1.2. Problematización.....	30
1.1.3. Justificación del tema.....	31

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.3.1. Objetivos generales	32
1.3.2. Objetivos específicos	32
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	33
1.4.1. Alcances	33
1.4.2. Limitaciones.....	33
1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR.....	33
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA.....	35
2.1.1. Antecedentes de la organización	35
2.1.2. Fotografías de la organización.....	36
2.1.3. Misión de Costa Rica Motors Full Service.....	37
2.1.4. Visión de Costa Rica Motors Full Service	37
2.1.5. Valores de Costa Rica Motors	37
2.1.6. Organigrama organizacional	38
2.1.7. Cadena de valor	38
2.2. CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL	39
2.2.1. Variable independiente	39
2.2.2. Variable dependiente.....	39
2.3. Teoría general de la administración.....	39
2.3.1. Organizaciones.....	43
2.3.2. De que están hechas las organizaciones.....	43

2.3.3. Comportamiento organizacional	44
2.3.4. Características comportamiento organizacional	44
2.3.5. Los cuatro niveles del comportamiento organizacional	45
2.3.6. Variables del comportamiento organizacional	47
2.3.7. Variables comportamentales.....	48
2.3.8. Variables intermedias	49
2.3.9. Variables intermedias	50
2.3.10. Variables que caracterizan el comportamiento organizacional	52
2.4. Administración de Talento Humano	52
2.4.1. Responsabilidad del gerente del departamento de Talento Humano	53
2.4.2. Destrezas del gerente de Talento Humano	55
2.4.3. Responsabilidades del departamento de Talento Humano	56
2.4.4. Proceso de administración del Talento Humano	56
2.4.5. Fundamentos del análisis de puestos	57
2.4.6. Descripción de puestos.....	58
2.4.7. Resumen de puestos	59
2.4.9. Métodos para recolectar información del análisis de puestos	59
2.4.10. Entrevistas	60
2.4.11. Entrevistas Estructuradas	60
2.4.12. Ventajas de las Entrevistas Estructuradas	61
2.4.13. Desventajas de las Entrevistas Estructuradas	61
2.4.14. Desventajas de las Entrevistas Estructuradas	61
2.4.15. Reclutamiento de personal	62
2.4.16. Investigación interna de las necesidades.....	63

2.4.17. Investigación externa del mercado.....	63
2.4.18. Reclutamiento Interno.....	63
2.4.19. Ventajas del reclutamiento Interno.....	63
2.4.20. Desventajas del reclutamiento Interno.....	64
2.4.21. Reclutamiento Externo.....	65
2.4.22. Ventajas del reclutamiento externo.....	68
2.4.23. Desventajas del reclutamiento externo.....	68
2.4.24. Desventajas del reclutamiento externo.....	69
2.4.25. Selección de personal.....	70
2.4.26. Bases para la selección del personal.....	71
2.4.27. Inducción del personal.....	72
2.4.28. Objetivos de la inducción.....	72
2.4.29. Proceso de inducción.....	73
2.4.30. Proceso de capacitación del personal.....	73
2.4.31. Diseño del programa de capacitación.....	74
2.4.32. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo.....	75
2.4.33. Implementación del programa de capacitación.....	76
2.4.34. Evaluación del desempeño.....	77
2.4.35. Por qué es necesario la evaluación del desempeño.....	78
2.4.36. Definición de las metas y estándares laborales.....	78
2.4.37. Técnicas para evaluar el desempeño.....	79
2.4.38. Escala gráfica de puntuaciones.....	79
2.4.39. Método de clasificación alterna.....	81
2.4.40. Método de comparación por pares.....	81

2.4.41. Método de distribución forzada	82
2.4.42. Método del incidente crítico.....	82
2.4.43. Administración de la rotación del personal.....	82
2.4.44. Remuneración	83
2.3.45. Clases de salarios	84
2.5. Administración de carreras	84
2.5.1. Carreras.....	85
2.5.2. El papel del trabajador en la administración de las carreras	85
CAPÍTULO LLL. MARCO METODOLÓGICO	86
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	87
3.1.1. Finalidad	87
3.1.1.1. Teórica.....	87
3.1.1.2. Aplicada.....	87
3.1.2. Dimensión temporal	87
3.1.2.1. Transversal.....	87
3.1.2.2. Longitudinal	88
3.1.3. Marco	88
3.1.3.1. Mega	88
3.1.3.2. Macro	89
3.1.3.3. Micro.....	89
3.1.4. Naturaleza	89
3.1.4.1. Cuantitativa.....	89
3.1.4.2. Cualitativa.....	90

3.1.5. Carácter.....	91
3.1.5.1. Exploratoria	91
3.1.5.2. Descriptiva.....	92
3.1.5.3. Correlacional.....	92
3.1.5.4. Explicativa	92
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	93
3.2.1. Sujetos	93
3.2.2. Fuentes de información	93
3.2.2.1. Fuentes de primera mano.....	93
3.2.2.2. Fuentes de segunda mano	94
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO	94
3.3.1. Muestreo probabilístico.....	94
3.3.2. Muestreo no probabilístico.....	94
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	95
3.4.1. Población.....	95
3.4.2. Muestra	95
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	96
3.5.1. Recolección de datos.....	96
3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos	96
3.5.2.1. Cuestionarios.....	96
3.5.2.1.1. Preguntas abiertas.....	97
3.5.2.1.2. Preguntas cerradas.....	97
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	97

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	99
4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	100
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	100
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	181
6.1. INTRODUCCIÓN	182
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	183
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	184
6.3.1. Objetivo General.....	184
6.3.2. Objetivos Específicos.....	184
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	184
6.4.1. Alcances	184
6.4.2. Limitaciones.....	184
6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	185
6.5.1. Creación de la misión y visión del departamento de Talento Humano.	186
6.5.2. Creación de un organigrama del departamento de talento humano.	186
6.5.3. Subsistema de provisión de Talento Humano	187
6.5.3.1. Misión	187
6.5.3.2. Visión.....	188
6.5.3.3. Objetivo	188

6.5.3.4. Funciones	188
6.5.3.5. Responsabilidades	188
6.5.4. Subsistema de Desarrollo de Talento Humano	189
6.5.4.1. Misión	189
6.5.4.2 Visión.....	189
6.5.4.3 Objetivo	189
6.5.4.4. Funciones	189
6.5.4.5. Responsabilidades	190
6.5.5. Subsistema de organización de Talento Humano	190
6.5.5.1. Misión	190
6.5.5.2. Visión.....	191
6.5.5.3. Objetivo	191
6.5.5.4. Funciones	191
6.5.6 Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta	194
BIBLIOGRAFÍA	195
ANEXOS	197
ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES.....	198
ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTE GENERAL	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Primera etapa del taller.	36
Figura 2. Segunda etapa del taller.	37
Figura 3: Organigrama actual de la empresa	38
Figura 4: Cadena de valor.....	39
Figura 5: Las tres habilidades del administrador	41
Figura 6: De que están hechas las organizaciones	44
Figura 7: Los cuatro niveles del comportamiento organizacional	46
Figura 8: Variables comportamentales	49
Figura 9: las variables básicas, comportamentales, intermedias y resultantes del CO.	52
Figura 10: las variables que caracterizan el CO.	52
Figura 11: Destrezas del gerente de Talento Humano.	55
Figura 12: Proceso de reclutamiento externo.	67
Figura 13: Proceso de capacitación del personal.	74
Figura 14: Ejemplo escala grafica de puntuaciones	80
Figura 15: Ejemplo método de clasificación alterna	81
Figura 16: Ejemplo método de comparación por pares	82
Figura 17: Clases de salarios.	84
Figura 18: Proceso cuantitativo.	90
Figura 19: Proceso cualitativo.	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Distribución de los puestos de la población.	95
Cuadro 2. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1	163
Cuadro 3. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2	164
Cuadro 4. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3	168
Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4	173
Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1	175
Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2	175
Cuadro 8. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2	178
Cuadro 9. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4	179
Cuadro 10. Presupuesto del primer mes para la contratación de la persona para el departamento de talento humano.....	193
Cuadro 11. Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de talento humano.....	193
Cuadro 14. Diagrama de Gantt de propuesta.....	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género	101
Tabla 2. Edad.....	102
Tabla 3. Antigüedad en la compañía	103
Tabla 4. ¿Cuenta la organización con un organigrama definido?	104
Tabla 5. ¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado?	105
Tabla 6. ¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento? ..	106
Tabla 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?	107
Tabla 8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	108
Tabla 9. ¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?	109
Tabla 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	110
Tabla 11. ¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?	111
Tabla 12. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?	112
Tabla 13. ¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?	113
Tabla 14. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización? ..	114
Tabla 15. ¿Conoce usted si en la organización se realizan evaluaciones del desempeño?	115
Tabla 16. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?	116

Tabla 17. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?	116
Tabla 18. ¿Existe algún método para medir el desempeño?	117
Tabla 19. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?	118
Tabla 20. ¿Cuál es la periodicidad de pago en Costa Rica Motors?	119
Tabla 21. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?	120
Tabla 22. ¿Existen incentivos para los colaboradores?.....	121
Tabla 23. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?.....	123
Tabla 24. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?	124
Tabla 25. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?	125
Tabla 26. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente?	126
Tabla 27. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	127
Tabla 28. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?	128
Tabla 29. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?	129
Tabla 30. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?...	130
Tabla 31. ¿Considera usted que capacitar al personal es importante?	131

Tabla 32. ¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores? Puede marcar más de una opción.....	132
Tabla 33. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	134
Tabla 34. ¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?.....	135
Tabla 35. ¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	136
Tabla 36. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?	137
Tabla 37. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?.....	138
Tabla 38. ¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	139
Tabla 39. ¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?	140
Tabla 40. ¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?	141
Tabla 41. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	142
Tabla 42. Género	143
Tabla 43. Edad.....	144
Tabla 44. Antigüedad en la compañía	145
Tabla 45. ¿Existe en Costa Rica Motors un organigrama actualizado?.....	146
Tabla 46. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?	147
Tabla 47. ¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	148
Tabla 48. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?.....	149

Tabla 49. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	150
Tabla 50. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	151
Tabla 51. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	152
Tabla 52. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?....	153
Tabla 53. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuanto a reclutamiento son los adecuados?.....	154
Tabla 54. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	155
Tabla 55. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?	156
Tabla 56. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	157
Tabla 57. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?.....	158
Tabla 58. ¿Existe rotación de personal en la empresa?.....	159
Tabla 59. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.	101
Gráfico 2. Edad	102
Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.	103
Gráfico 4. ¿Cuenta la organización con un organigrama definido?	104
Gráfico 5. ¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado? ..	105
Gráfico 6. ¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento? ..	106
Gráfico 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?	107
Gráfico 8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	109
Gráfico 9. ¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?	109
Gráfico 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	111
Gráfico 11. ¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?	111
Gráfico 12. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?	112
Gráfico 13. ¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?	113
Gráfico 14. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?	114
Gráfico 15. ¿Conoce usted si la organización realiza evaluaciones del desempeño? ..	115
Gráfico 16. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?.....	116

Gráfico 17. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?	117
Gráfico 18. ¿Existe algún método para medir el desempeño?	118
Gráfico 19. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?	119
Gráfico 20. ¿Cuál es la periodicidad de pago en Costa Rica Motors?	120
Gráfico 21. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?	121
Gráfico 22. ¿Existen incentivos para los colaboradores?	122
Gráfico 23. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?	123
Gráfico 24. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?	124
Gráfico 25. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?	125
Gráfico 26. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente?	126
Gráfico 27. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	128
Gráfico 28. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante? .	129
Gráfico 29. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?	130
Gráfico 30. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?	131
Gráfico 31. ¿Considera usted que capacitar al personal es importante?	132

Gráfico 32. ¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores?	133
Gráfico 33. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	134
Gráfico 34. ¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?.....	135
Gráfico 35. ¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	136
Gráfico 36. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?..	137
Gráfico 37. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	138
Gráfico 38. ¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	139
Gráfico 39. ¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?.....	140
Gráfico 40. ¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?	141
Gráfico 41. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	142
Gráfico 42. Género.....	143
Gráfico 43. Edad	144
Gráfico 44. Antigüedad en la compañía	145
Gráfico 45. ¿Existe en Costa Rica Motors un organigrama actualizado?	146
Gráfico 46. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?	147
Gráfico 47. ¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	148

Gráfico 48. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?	149
Gráfico 49. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	150
Gráfico 50. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	151
Gráfico 51. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?.....	152
Gráfico 52. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización? .	153
Gráfico 53. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?.....	154
Gráfico 54. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	155
Gráfico 55. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?	156
Gráfico 56. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	157
Gráfico 57. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	159
Gráfico 58. ¿Existe rotación de personal en la empresa?	160
Gráfico 59. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	161

DECLARACIÓN JURADA

Yo Karina Ramirez Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4 0227 0465 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Propuesta para la creación de un departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service para el segundo semestre del 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 21 días del mes de febrero del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cédula 4 0227 0465

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 22 de febrero de 2020

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Karina Ramírez Jiménez**, cédula de identidad número 4-0227-0465 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA COSTA RICA MOTORS FULL SERVICE PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACION LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 28 de febrero del 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante Karina Ramírez Jiménez, cédula de identidad 4-0227-0465, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA COSTA RICA MOTORS FULL SERVICE PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019.", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2020.04.27
10:49:51 -06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

CARTA APROBACION FILÓLOGO



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U. C. R.

A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula:

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA COSTA RICA MOTORS FULL SERVICE
PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019**

DE

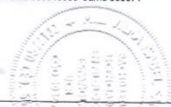
KARINA RAMÍREZ JIMÉNEZ

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS
RECURSOS HUMANOS**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA**

Se extiende la presente certificación a solicitud de la interesada en la ciudad de San José a los diecisiete días del mes de marzo de dos mil veinte. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.


M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Máster en Literatura Latinoamericana. UCR.
Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.
Cédula 600540080-Carné 003671



Teléfonos 2227-8513. Cel 8994-76-93 ~ Apartado 563-1011 Y Griega
Correo electrónico: vilma_sanchez@hotmail.com.
Página Web: www.revisiondetesis.com

CARTA AUTORIZACIÓN CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 21 de febrero de 2020

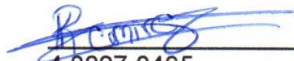
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Karina Ramírez Jiménez con número de identificación 4 0227 0465 autor (a) del trabajo de graduación titulado Propuesta para la creación de un departamento de talento humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service para el segundo semestre del 2019 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


4 0227 0465

DEDICATORIA

Primero que nada, dedico este trabajo a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por darme palabras de aliento como es “Esfuézate y sé valiente” Josué 1:6

A mi esposo Miguel Gómez por ser el pilar más importante, porque en el camino encontré esa persona que ilumina mi vida, que con su apoyo me ayuda a alcanzar de mejor manera mis metas, a través de sus consejos, de su amor y paciencia.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi vida, soy muy afortunada en tenerlos como familia. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero que nada a Dios por sus bendiciones, por guiarme a lo largo de la vida, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi esposo, por incitarme a seguir estudiando, gracias a él hoy culmino una etapa más en vida, por su apoyo y paciencia en todo este proceso.

De manera especial a mi tutora de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente, seguir cultivando mis valores, mostrándome como se puede desarrollar en diferentes áreas al mismo tiempo y siendo una profesora que alienta a los estudiantes a seguir adelante.

RESUMEN

Se propone en el siguiente trabajo la elaboración del proceso administrativo del Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A., la cual se dedica a ofrecer servicios de enderezado y pintura para los vehículos, también ofrece este servicio por medio de aseguradoras.

Es importante que cada empresa en la actualidad cuente con un departamento de recursos humanos, ya que, esto ayuda a una mejor contratación de personal, a capacitarlos de una mejor manera para poder maximizar el desempeño de cada trabajador y a su vez que los mismo se encuentren motivados y se sientan parte de la organización.

En el capítulo primero se analizará el problema de investigación de la empresa Costa Rica Motors donde se conocerán los antecedentes, su descripción, la problematización y justificación, de igual manera, se formulará el problema central junto con los objetivos generales y específicos para poder identificar los alcances y sus limitaciones.

En el capítulo segundo se conocerá la historia, misión, visión, sus aportes, el quehacer y los pilares de trabajo, para lograr el desarrollo conceptual.

En el capítulo tercero se analizará el tipo de investigación, sujetos, fuentes de indagación, las técnicas e instrumentos para recolectar los datos de información. Dentro del tipo de investigación se retomarán temas como la finalidad, el marco, las delimitaciones temporales, la naturaleza y el carácter del trabajo; de igual manera, se

conocerán los criterios científicos a la hora de consultar textos y sus herramientas en el momento de aplicarlas.

En el capítulo cuarto se analizará la interpretación de los datos recopilados por medio de las encuestas aplicadas a los colaboradores y al gerente de la empresa Costa Rica Motors, con el fin de ofrecer la propuesta correcta para la elaboración del proceso administrativo de Talento Humano.

En el capítulo quinto se ofrecerá a Costa Rica Motors las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través de los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo sexto se brindará una propuesta para elaborar una Oficina de Talento Humano en dicha organización.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedente del problema

El problema se da porque el taller actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano y esta es fundamental para que el personal que se contratara sea el idóneo para cada cargo. Al ser un taller que se dedica a enderezado y pintura donde las reparaciones tienen que darse de la mejor manera, ya que, puede poner en riesgo la vida de las personas que viajan en el vehículo, por medio de esto se trabaja bajo estrés, es importante conocer el ambiente laboral que actualmente los rodean y ver cómo han desarrollado la parte de talento humano en la empresa.

Dicha empresa fue fundada en el mes de mayo del año 2008. La misma se encuentra ubicada en Heredia, Santa Bárbara, San Juan, del súper el sol 25 Norte, 300 Oeste y 25 Sur.

1.1.2. Problematicación

Hoy la empresa Costa Rica Motors no cuenta con un Departamento de Talento Humano, dichas funciones las realiza el gerente general. Lo cual crea deficiencias en este aspecto, situación que se ve agravada por el crecimiento de la empresa. De continuar el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por la falta de una normatividad clara para desarrollar las actividades dentro de la organización.

Al realizar la investigación se generan una cadena de preguntas, las cuales se citarán a continuación:

Uno de los puntos que se va a investigar es por qué nunca crearon un departamento de Talento Humano, siendo este una parte muy importante en la organización para poder trabajar de la mejor manera, también conocer cuál es el proceso que actualmente realiza el gerente a la hora de contratar un nuevo colaborador.

Por ende, nos hacemos la primera pregunta, ¿qué piensa la Administración de Costa Rica Motors de la elaboración de un departamento de Talento Humano?

1.1.3. Justificación del tema

La empresa actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano, por lo que esto le genera grandes problemas a la hora de tratar con los colaboradores y de otro tipo de procedimientos, por lo que la empresa se encuentra muy entusiasmada de la realización de dicho departamento.

Al ser un tema de mucha importancia para la empresa, esperan poder tener un impacto positivo, ya que, les va ayudar a mejorar en todas las áreas en las cuales han tenido problemas durante los años de trayectoria de la empresa.

La empresa a pesar de ser una PYME ha ido creciendo, por lo cual se han dado cuenta de la importancia de este departamento en su organización, les parece una propuesta de gran valor, ya que, no cuentan con los recursos suficientes para contratar a una organización que les cree este departamento. Actualmente las organizaciones se han vuelto cada vez más competitivas y buscan brindar un mejor servicio en las reparaciones de vehículos y al mismo tiempo que el personal se encuentre motivado y capacitado para este trabajo.

Por otra parte, la empresa va contar con una persona encargada de reclutar y seleccionar a los nuevos colaboradores que esta requiera con los conocimientos y las actitudes necesarias y esto les ayudara a reducir la rotación del personal.

Para la empresa es de gran significado contar con dicho departamento, ya que, el gerente general no va tener sobrecargas en su puesto y a la misma vez van a contar con una persona que se encargue de las planillas y todos los trámites que normalmente estos departamentos llevan día con día.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta a Costa Rica Motors Full Service no contar con un Departamento de Talento Humano?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivos generales

Propuesta para la creación de un Departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service para el segundo semestre del 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad de la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.
2. Determinar los procesos de gestión de Talento Humano necesarios en Costa Rica Motors Full Service S.A.
3. Identificar las carencias que existen en Costa Rica Motors Full Service S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano.

4. Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.
5. Elaborar una propuesta de creación del departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Determinar si a la empresa Costa Rica Motors le afecta no contar con un departamento de Talento Humano.

1.4.2. Limitaciones

No se presentaron limitaciones a lo largo de la investigación.

1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR

Se quiere con este trabajo poder ayudar a la empresa Costa Rica Motors Full Service a desarrollar un departamento de talento humano, para que puedan llevar una mejor gestión con el personal y que esto no les sigan ocasionando problemas como en la rotación del personal y en la capacitación de estos mismos y así que un experto en el tema se encargue de poder llevar todas las gestiones que este departamento conlleva

Y con esto que la empresa con el pasar de los años pueda seguir permaneciendo en la industria de enderezado y pintura, dando cada día un mejor servicio a sus clientes lo cual identifica a la compañía desde el día que fue creada.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Se va a dividir el capítulo II en dos subcapítulos, en el primero se va a ver el contexto histórico donde se va hablar de la empresa como son su misión, su visión, sus valores y el organigrama.

En el segundo subcapítulo se desarrollará el contexto teórico conceptual donde se van a citar diferentes definiciones del área de administración en recursos humanos.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2.1.1. Antecedentes de la organización

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta:

La empresa nace en el año 2008, ya que, uno de los socios Miguel Gómez estaba estudiando en el INA enderezado y pintura donde llevaban una materia que se llamaba emprendedurismo, para la cual tenían que crear una empresa con todos los permisos y lo que conlleva crear una organización, Keylor Carmona otro de los socios, le ayudó con la creación de dicho trabajo y al presentarlo les pareció un proyecto rentable, por lo cual fueron y lo presentaron al banco para solicitar un crédito, el cual fue aprobado.

Al aprobarles el crédito crean una sociedad donde la conformaban cuatro socios y estos empezaron a brindar servicios en un terreno de 150 metros cuadrados de construcción donde no existían oficinas, solo estaba el área de trabajo y no contaban con permisos para realizar dicha actividad.

Con el pasar de los años les dieron los permisos necesarios para poder trabajar, con estos permisos su fin era poder ingresar como taller proveedor del INS,

para lo cual tuvieron que realizar remodelaciones como construir una sala de espera, una oficina para avalúos y en el 2013 lograron ingresar y aun con el pasar de los años continúan estando con la institución.

En el año 2017 el señor Miguel Gómez decide comprarles la sociedad a los tres socios, los cuales acceden y desde ese año él es el único y actual dueño del taller Costa Rica Motors.

A través del tiempo el señor Miguel Gómez se esfuerza por embellecer los autos de sus clientes, brindando un servicio de alta calidad a sus clientes y esto les ha permitido ser reconocidos por la calidad de los trabajos que realizan.

2.1.2. Fotografías de la organización



*Figura 1. Primera etapa del taller.
Fuente. Álbum de fotografías de la organización (2008).*



Figura 2. Segunda etapa del taller.
Fuente. Álbum de fotografías de la organización (2010).

2.1.3. Misión de Costa Rica Motors Full Service

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta la misión, cual es:

Somos un grupo enfocado en brindar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotriz.

2.1.4. Visión de Costa Rica Motors Full Service

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta que la visión es:

Consolidarnos como una de las mejores empresas a nivel nacional en carrocería y pintura automotriz, ofreciendo satisfacción a nuestros colaboradores y a nuestros clientes.

2.1.5. Valores de Costa Rica Motors

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta que los valores son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Laboriosidad
- Respeto
- Integridad

2.1.6. Organigrama organizacional

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta que el organigrama es:

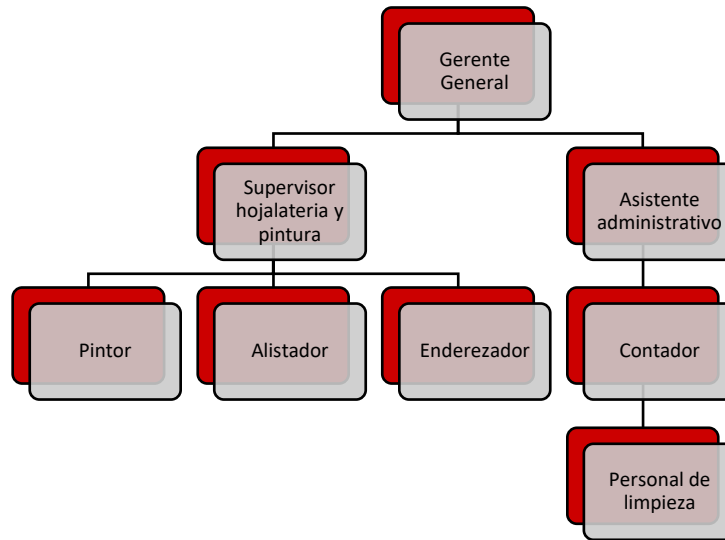


Figura 3: Organigrama actual de la empresa
Fuente: Bitácora de la organización

2.1.7. Cadena de valor

Miguel Gómez (2008) en la bitácora de la organización nos comenta que la cadena de valor es:



Gestión de valoración. Operaciones de Recepción. Conformación de expediente.	Materiales. Control de calidad. Seguimiento.	Inspección y seguimiento del servicio.	Promoción en servicios. Publicidad externa. Relaciones públicas.	Atención a clientes. Servicios de información. Servicios del INS. Recepción de quejas.
--	--	--	--	---

Tecnología de punta en reparaciones y operaciones
Gestión de RRHH, reclutamiento, formación y gestión de habilidades
Administración general, ambiente, calidad del servicio, abastecimientos de suministros

Figura 4: Cadena de valor

Fuente: Bitácora de la organización

2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

Es importante mencionar en este capítulo algunos criterios que se van a utilizar durante la investigación.

2.2.1. Variable independiente

Sampieri, (2014) lo define como: “El efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)”. (p.130).

2.2.2. Variable dependiente

Sampieri, (2014) lo define como: “El efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)” (p.130).

2.3. Teoría general de la administración

La teoría de la administración tiene muchos años de existir y en ella se incluyen todas las ramas que la administración tiene, también se ve como los administradores son parte fundamental de las compañías y con el pasar del tiempo esto continúa siendo de la misma manera, según el libro de Introducción a la teoría general de la administración de Chiavenato (2014) se dice lo siguiente:

La vida de las personas depende de las organizaciones y estas de la actividad y del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones.

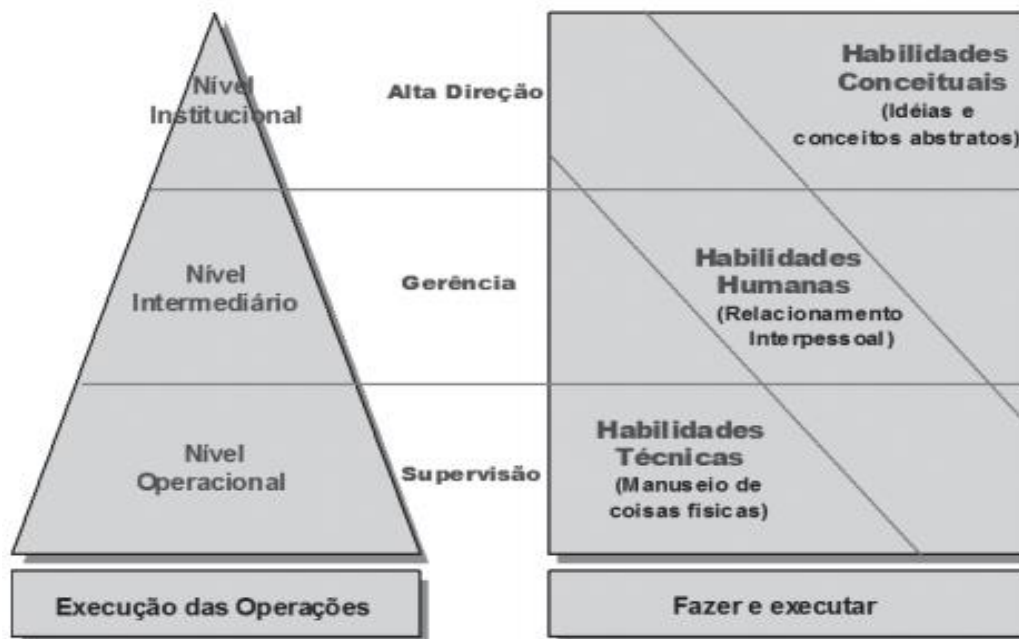
La teoría de las organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Al llegar a cierto tamaño, las organizaciones se tornan complejas y necesitan ser administradas por un conjunto de personas distribuidas en varios niveles jerárquicos que se ocupan de actividades diferentes.

La administración es la dirección racional de las actividades de una organización ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer. La teoría general de la administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones.

En cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, evalúa recursos, planea su aplicación, resuelve problemas y genera innovación y competitividad. El administrador exitoso en una organización, puede no serlo en otra, ya que, no se le juzgará por lo que sabe con respecto de las funciones que ejerce en su especialidad, sino por la manera en que realiza su trabajo y por los resultados que obtiene de los recursos disponibles.

Existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

- **HABILIDADES TÉCNICAS:** consisten en usar conocimientos, métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional, están relacionadas con el hacer y con el trabajo
- **HABILIDADES HUMANAS:** describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo y la participación y el compromiso de las personas.
- **HABILIDADES CONCEPTUALES:** se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas



*Figura 5: Las tres habilidades del administrador
Chiavenato (2014) en su libro introducción a la teoría general de la administración (p.24).*

Las tres habilidades técnicas, humanas y conceptuales, requieren competencias personales distintas. Las competencias constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual, su mayor riqueza. En un mundo de transformación continua, la adquisición de una nueva competencia esencial significa el abandono de otra que se ha vuelto obsoleta. El secreto está en adquirir competencias duraderas, es decir, aquellas que aun en tiempos de cambios vertiginosos no se vuelven obsoletas. Para tener éxito, el administrador debe desarrollar tres competencias durables.

- **CONOCIMIENTO:** es el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes del administrador. Puesto que el conocimiento cambia rápidamente en función de la transformación y de la innovación, el administrador debe actualizarse constantemente, esto significa aprender a aprender, leer, tener contacto con otros profesionales y renovarse continuamente para no volverse obsoleto.
- **PERSPECTIVA:** es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de transformar la teoría en práctica mediante la aplicación y el conocimiento en el análisis de las situaciones, en la solución de los problemas y en la conducción del negocio. No basta con poseer un conocimiento, es necesario saber cómo utilizarlo y aplicarlo.
- **ACTITUD:** significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones con que se enfrenta a diario.

2.3.1. Organizaciones

Chiavenato (2017) en su libro Comportamiento organizacional lo define como:

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos Sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos. Al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación.

2.3.2. De que están hechas las organizaciones

Chiavenato (2017) en su libro Comportamiento organizacional lo define como:

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos, los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información. De esa forma, funcionan como ciclos repetitivos de eventos de importación, procesamiento y exportación.

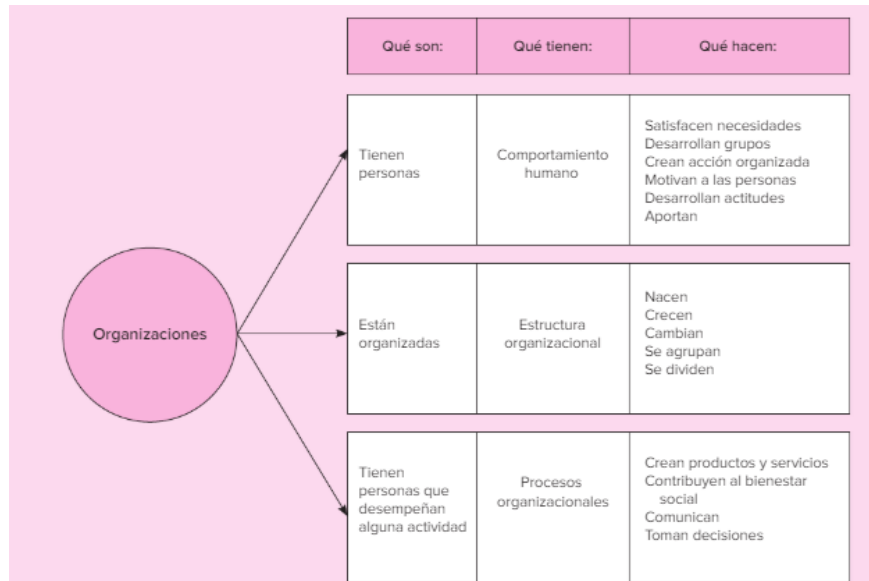


Figura 6: De que están hechas las organizaciones

Fuente: Chiavenato (2017) en su libro introducción a la teoría general de la administración (p.22).

2.3.3. Comportamiento organizacional

Chiavenato (2017) en su libro Comportamiento organizacional lo define como:

El estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo.

2.3.4. Características comportamiento organizacional

Chiavenato (2017) dice que tiene las siguientes características:

- El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
- El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.

- El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y con un increíble dinamismo, además, son entidades Sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

2.3.5. Los cuatro niveles del comportamiento organizacional

Chiavenato (2017) dice que:

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en cuatro niveles jerárquicos:

- 1) Perspectiva heterogénea del CO: trata del entorno externo y circundante del sistema organizacional en sus interacciones y reciprocidad de transacciones. Toda organización existe en un ambiente externo constituido por otras organizaciones, que proporciona entradas e insumos y en donde la organización deposita sus salidas o resultados.
- 2) Macro perspectiva del CO: trata del comportamiento del sistema organizacional en su totalidad, es decir, de la organización como un todo sistémico. Es lo que denominamos comportamiento macro organizacional y que se refiere al estudio de los comportamientos de las organizaciones en su conjunto.

- 3) Perspectiva intermedia del CO: trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como nexo entre las otras perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
- 4) Micro perspectiva del CO: analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento micro organizacional. Por su origen, la micro perspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Los cuatro niveles de actuación del CO, uno externo y tres internos, están íntimamente interrelacionados e interactúan entre sí, generando profundas repercusiones e influencias recíprocas.

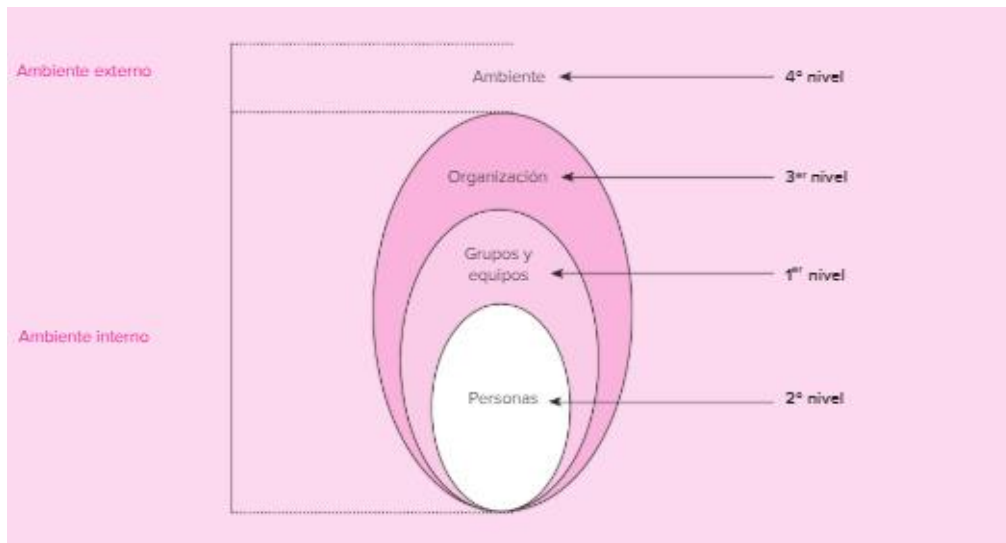


Figura 7: Los cuatro niveles del comportamiento organizacional
Fuente: Chiavenato (2017) en su libro comportamiento organizacional (p.8).

2.3.6. Variables del comportamiento organizacional

Chiavenato (2017) afirma que los cuatro niveles de análisis del CO constituyen también sus variables básicas:

- Variables en el nivel del ambiente: localizadas en el entorno que rodea a la organización y que influye en su dinámica y en sus características básicas. A medida en que el ambiente cambia y se transforma, la organización debe adaptarse y ajustarse para sobrevivir. Como el ambiente es dinámico y cambiante, la organización debe acompañar ese dinamismo para garantizar su competitividad y sostenibilidad.
- Variables en el nivel del sistema organizacional: localizadas en la organización como un todo. El enfoque de dichas variables debe ser holístico, es decir, incluyendo a la totalidad del sistema, como el diseño organizacional, la cultura organizacional y los procesos de trabajo.
- Las variables a nivel grupal son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

2.3.7. Variables comportamentales

Chiavenato (2017) afirma que:

En su interacción y reciprocidad, las variables básicas del CO causan consecuencias o derivaciones en forma de resultados. El modelo de CO incluye también a esos resultados, a los que se pretende evaluar o medir.

Las variables comportamentales derivan de la actuación de las personas de la organización. Las más importantes son:

- **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización.
- **Compromiso de las personas:** representa la adhesión irrestricta de las personas de la organización cuando “se ponen la camiseta” del negocio. Permite reducir el absentismo, que es la no disponibilidad de la fuerza de trabajo, es decir, las ausencias del trabajo por diversos motivos.
- **Fidelidad:** representa el grado en que las personas, grupos o equipos son fieles a las organizaciones. La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes.
- **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo,

tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización.

- Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.

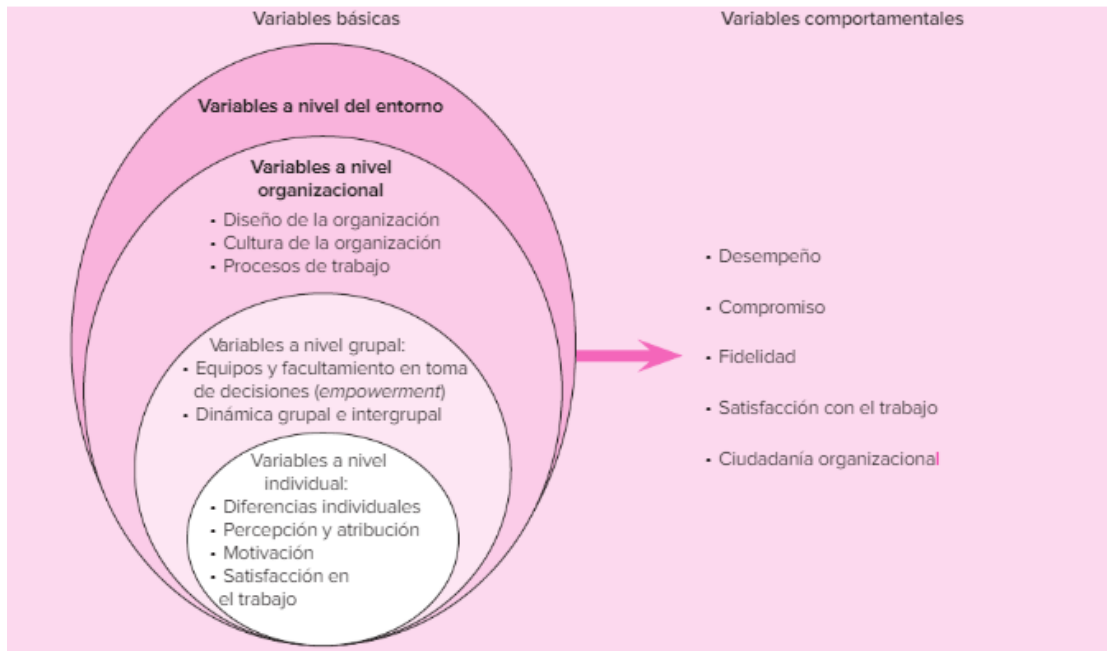


Figura 8: Variables comportamentales

Fuente: Chiavenato (2017) en su libro comportamiento organizacional (p.10).

2.3.8. Variables intermedias

Chiavenato (2017) afirma que:

Las variables básicas y comportamentales del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

- Productividad: una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo

más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.

- Adaptabilidad y flexibilidad: la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas.
- Calidad: la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo.
- Innovación: es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente.
- Satisfacción del cliente: es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable.

2.3.9. Variables intermedias

Chiavenato (2017) afirma que:

Las variables resultantes más importantes del CO son:

- Realización de los objetivos de la organización: el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

- Valor económico agregado: es la riqueza incorporada a la organización a partir de las consecuencias antes mencionadas, que producen un emergente sistémico, el incremento de valor, tanto tangible en forma de utilidades o capital financiero, como intangible en forma de activos invisibles, como el capital intelectual.
- Renovación de la organización: es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas y su participación en cambios planeados y orientados.
- Crecimiento: es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando este permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado.

Sí observamos esa cadena de valor creciente de fin a principio, veremos que, para que la organización llegue a las variables finales o resultantes, como alcanzar los objetivos globales, agregar valor económico (en términos de rentabilidad o incremento de sus activos intangibles), renovarse, revitalizarse y crecer, debe garantizar el cumplimiento de variables intermediarias, como productividad, adaptabilidad y flexibilidad, calidad, innovación y satisfacción del cliente.



Figura 9: las variables básicas, comportamentales, intermedias y resultantes del CO.
Fuente: Chiavenato (2017) en su libro comportamiento organizacional (p. 12).

2.3.10. Variables que caracterizan el comportamiento organizacional

Chiavenato (2017) afirma que:

Variables básicas	Variables comportamentales	Variables intermedias	Variables resultantes	Variables de resultado final
Ambiente Organización Grupos/Equipos Personas	Desempeño Compromiso Fidelidad Satisfacción Ciudadanía	Productividad Adaptabilidad/ Flexibilidad Calidad Innovación Satisfacción del cliente	Logro de objetivos Valor agregado Renovación Crecimiento	Calidad de vida Competitividad Sostenibilidad

Figura 10: las variables que caracterizan el CO.
Fuente: Chiavenato (2017) en su libro comportamiento organizacional (p. 13).

2.4. Administración de Talento Humano

Dessler (2017) dice que: “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad y los aspectos de equidad.

El departamento de talento humano en una compañía es el que se encarga de velar porque los objetivos se vayan cumpliendo y a la misma vez vela porque los colaboradores se encuentren motivados y tengan un buen ambiente organizacional, por lo tanto, se puede decir que dicho departamento es de suma importancia para las organizaciones; ya que, es el departamento que se ve relacionado con los demás departamentos que la compañía tiene.

2.4.1. Responsabilidad del gerente del departamento de Talento Humano

La responsabilidad del departamento de talento humano es muy amplia, ya que, cubre muchos ámbitos de la compañía, como, por ejemplo, son los encargados de dirigir a las jefes líneas que forman parte fundamental de esta para que pueda ir cumpliendo sus objetivos, para ello los gerentes cumplen con tres funciones, según el libro Administración de Recursos Humanos de Dessler (2017) que dice lo siguiente.

- Una función de línea: El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y quizá en las áreas de servicios relacionadas.
- Una función de coordinación: Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente se asegura de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa.
- Funciones de staff: Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos, quien asesora al director general

para que entienda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. RH ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados.

También se puede ver como los gerentes del departamento de talento humano les dan a los jefes de línea objetivos que ellos deben de cumplir con sus trabajadores, como son:

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
- Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
- Capacitar a los empleados para desarrollar trabajos que sean nuevos para ellos.
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
- Lograr una mayor cooperación y desarrollara buenas relaciones laborales.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.
- Controlar costos laborales.
- Desarrollar las capacidades de cada individuo.
- Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.

2.4.2. Destrezas del gerente de Talento Humano

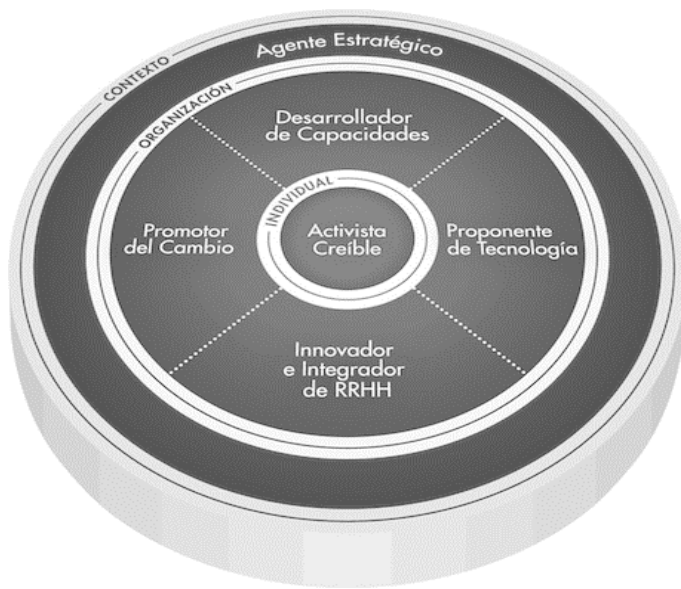


Figura 11: Destrezas del gerente de Talento Humano.

Fuente: Dessler (2017) en su libro *administración de Talento Humano*. (p.19).

- Posicionar de forma estratégica: por ejemplo, ser capaz de ayudar a crear la estrategia de la empresa.
- Ser activistas con credibilidad: por ejemplo, al exhibir el liderazgo que los hace “tanto dignos de crédito como activos”.
- Desarrollar capacidad: por ejemplo, al crear un ambiente laboral significativo y alinear la estrategia, la cultura, las prácticas y el comportamiento.
- Fomentar el cambio: por ejemplo, al iniciar y mantener los cambios.
- Innovar e integrar los RH: por ejemplo, al desarrollar talento y optimizar el capital humano mediante la planeación y el análisis de la fuerza laboral.
- Ser partidario de la tecnología: por ejemplo, al conectar a las personas por medio de la tecnología.

2.4.3. Responsabilidades del departamento de Talento Humano

Este departamento es muy importante en las organizaciones, ya que, realizan diferentes procesos que son necesarios en todas las compañías como lo muestra Dessler (2017) en su libro Administración de Recursos Humanos.

- Reclutadores: Buscan aspirantes calificados para los puestos.
- Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre puestos de trabajo para preparar descripciones de los mismos.
- Gerentes de compensaciones: Desarrollan planes de remuneraciones y manejan el programa de prestaciones para los trabajadores.
- Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.
- Especialistas en relaciones laborales. Asesoran a toda la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre empresas.

2.4.4. Proceso de administración del Talento Humano

Dessler (2017) dice que algunas actividades que suelen considerarse de forma tradicional como una serie de pasos son:

- Decidir que, puestos cubrir mediante el análisis de puestos, la planeación de personal y los pronósticos.
- Crear una reserva de aspirantes al reclutar candidatos internos y externos.
- Pedir a los candidatos que llenen formularios de solicitud de empleo y, quizá, realizar entrevistas iniciales de selección.

- Utilizar herramienta de selección como pruebas, entrevistas, verificación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables.
- Decidir a quién se le hará una oferta
- Ofrecer inducción, capacitación y desarrollo a los trabajadores para darles habilidades que necesitan para realizar su tarea.
- Evaluar empleados para verificar resultados.
- Recompensar y remunerar a los trabajadores para aumentar su motivación.

2.4.5. Fundamentos del análisis de puestos

Dessler (2017) explica un poco más que para poder realizar de la mejor manera un análisis de puesto se debe tener en cuenta:

La administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse y de los rasgos humanos y las habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz. El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos, el análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción del puesto y las especificaciones del puesto.

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos información a través del análisis del puesto:

- Actividades laborales: Información acerca de las actividades reales del puesto. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.

- Conductas humanas: Información sobre el comportamiento que requiere el puesto.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo: Información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados y los conocimientos manejados.
- Estándares de desempeño: Información sobre los estándares de desempeño del puesto.
- Contexto del puesto: Información acerca de cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario y los incentivos.
- Requisitos humanos: Información como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo.
- Manejo de idiomas extranjeros: En la mayoría de los países latinoamericanos, el manejo de otros idiomas del puesto por parte del ocupante.

2.4.6. Descripción de puestos

Dessler (2017) en su libro *Administración de recursos humanos* indica cómo es la descripción de los puestos:

El producto más importante del análisis del puesto es la descripción de este, una descripción del puesto es un texto que explica lo que hace en realidad el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Esta información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

2.4.7. Resumen de puestos

Dessler (2017) dice que el puesto se resume de la siguiente manera:

El resumen del puesto debería sintetizar, desde luego, su esencia e incluir únicamente sus funciones o actividades principales.

2.4.8. Relaciones del puesto

Dessler (2017) explica cómo se relacionan los puestos de la siguiente forma:

Es posible que se incluya una descripción de “vínculos” que indique las relaciones que tiene el titular del puesto con otras personas, dentro y fuera de la organización. En el caso de un gerente de recursos humanos, la descripción sería similar a la siguiente:

- Se reporta ante: Vicepresidente de relaciones con los empleados.
- Supervisa a: Asistente de recursos humanos, al gerente de evaluaciones, al jefe de relaciones laborales y a una secretaria.
- Trabaja con: Todos los gerentes de departamento y con la administración ejecutiva.
- Fuera de la empresa: Agencias de colocación, empresas de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, agencias de colocación estatales y federales, así como con diversos distribuidores

2.4.9. Métodos para recolectar información del análisis de puestos

Dessler (2017) Se puede entender que existen varias formas para poder recaudar información acerca de los puestos, como se menciona a continuación:

- Entrevistas
- Cuestionarios

2.4.10. Entrevistas

Las entrevistas para el análisis de puestos van desde las no estructuradas, hasta las muy estructuradas que contienen cientos de reactivos específicos. Los gerentes pueden realizar entrevistas individuales con cada subalterno, o grupales con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto.

Es importante asegurarse de que el entrevistado entienda muy bien el motivo de la entrevista, pues hay cierta tendencia a que este considere las entrevistas, correcta o incorrectamente. Algunas de las preguntas más comunes son:

¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?

¿Cuáles son concretamente las principales responsabilidades de su puesto?

¿En cuáles lugares trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades, certificación y licencias?

¿En cuáles actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño fundamentales que tipifican su trabajo?

2.4.11. Entrevistas Estructuradas

Dessler (2017) Como nos mencionaba anteriormente existen dos tipos de entrevistas, cada una funciona de una manera distinta donde se utiliza, depende de lo que se quiera investigar cómo se menciona a continuación:

Muchos gerentes siguen formularios o cuestionarios estructurados, Las listas estructuradas no solo se utilizan para las entrevistas, pues el analista de puestos que reúne información al observar personalmente el trabajo o al utilizar cuestionarios.

2.4.12. Ventajas de las Entrevistas Estructuradas

Dessler (2017) nos menciona que algunas de las ventajas que se tienen son:

- Se trata de un método rápido y sencillo para recabar información.
- Los entrevistadores hábiles también pueden descubrir actividades importantes que únicamente se presentan de manera ocasional, o bien, contactos informales que no serían evidentes en el organigrama.
- Los trabajadores podrían desahogar frustraciones que de otra manera pasarían inadvertidas.

2.4.13. Desventajas de las Entrevistas Estructuradas

- El principal problema es la distorsión de la información.
- Los empleados relacionan, de manera legítima, las entrevistas con el salario.

2.4.14. Desventajas de las Entrevistas Estructuradas

- Establezca una buena relación con el entrevistado, exponga brevemente la finalidad de la entrevista y explique a la persona por qué fue elegida para la entrevista.
- Utilice una guía o un cuestionario estructurados, que incluyan preguntas y cuenten con un espacio para las respuestas.
- Asegúrese de no pasar por alto actividades fundamentales que no se realizan de forma regular.

- Cuando termine la entrevista, revise la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el entrevistado.

2.4.15. Reclutamiento de personal

Según Chiavenato (2017), se puede entender como reclutamiento lo siguiente:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento.

2.4.16. Investigación interna de las necesidades

Chiavenato (2017) lo explica así:

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. (p128.)

2.4.17. Investigación externa del mercado

Chiavenato (2017) Entendemos como investigación de mercado externo:

Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

2.4.18. Reclutamiento Interno

Chiavenato (2017) afirma que:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

2.4.19. Ventajas del reclutamiento Interno

Chiavenato (2017) dice que las principales ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.

- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas

2.4.20. Desventajas del reclutamiento Interno

Chiavenato (2017) dice que algunas de las desventajas del reclutamiento interno son:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además, de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su

máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho.

2.4.21. Reclutamiento Externo

Chiavenato (2017) dice que el reclutamiento externo funciona con:

Candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores: De los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa: Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios y facilidad de acceso.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales: Aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa, escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas: Su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas: El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos, particularmente de un nivel bajo u operativo.
- Agencias de colocación o empleo: Con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

- Viajes de reclutamiento en otras localidades: Cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades
- Reclutamiento por Internet: Internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios Web para la búsqueda de empleo se multiplican día con día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes.

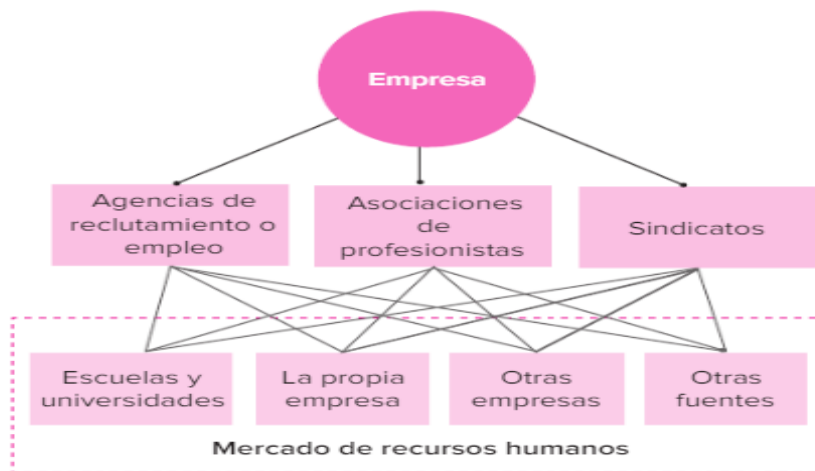


Figura 12: Proceso de reclutamiento externo.
Fuente: Dessler (2017) en su libro administración de Talento Humano. (p.138).

2.4.22. Ventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2017) dice que algunas de las ventajas del reclutamiento externo son:

- Lleva “sangre” y experiencias frescas a la organización: La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: Sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: Eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además, de pagar salarios más elevados.

2.4.23. Desventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2017) dice que algunas de las desventajas del reclutamiento externo son:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: Se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones Sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.
- Puede provocar barreras internas: Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: Asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.4.24. Desventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2017) afirma que:

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer

algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- 1) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados.
- 2) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Sí no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
- 3) Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos.

2.4.25. Selección de personal

Chiavenato (2017) afirma que:

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación; la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

2.4.26. Bases para la selección del personal

Chiavenato (2017) en su libro administración de recursos humanos nos enseña que:

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras

- 1)** Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto.
- 2)** Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto.
- 3)** Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal,
- 4)** con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
- 5)** Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
- 6)** Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea

aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

- 7) Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

2.4.27. Inducción del personal

Dessler (2017) dice que la inducción del personal consiste en:

Asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo. Por lo general, el departamento de recursos humanos diseña los programas de inducción y capacitación, aunque el supervisor suele realizar la inducción y la capacitación cotidianas. Por lo tanto, cualquier gerente debe saber cómo inducir y capacitar a su fuerza laboral.

2.4.28. Objetivos de la inducción

Dessler (2017) dice que la inducción del personal tiene como finalidad cuatro objetivos que son:

- 1) Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- 2) Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva
- 3) Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
- 4) Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas.

2.4.29. Proceso de inducción

Dessler (2017) muestra cómo se tiene que ir llevando a cabo el proceso de inducción de los nuevos empleados el cual explica a continuación:

La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones.

Luego, el supervisor continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades, que les permitirán aprender el manejo del oficio.

2.4.30. Proceso de capacitación del personal

Dessler (2017) afirma que:

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como constituidos en cinco pasos como lo muestra en el siguiente cuadro.

1. Diagnóstico de necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos.
- Establecer objetivos de capacitación.

2. Diseño educativo

- Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizarlos en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como [posiblemente] muchos autoexámenes cortos).

3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea aplicable, utilizar un taller para “capacitar al capacitador” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y, luego, implementar el programa de capacitación.

5. Evaluación

- Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

Figura 13: Proceso de capacitación del personal.

Fuente: Dessler (2017) en su libro administración de Talento Humano. (p.155).

La capacitación afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, solo después del establecimiento de metas.

2.4.31. Diseño del programa de capacitación

Dessler (2017) dice cómo debemos de desarrollar el programa de evaluación de desempeño:

Una vez que el gerente cuenta con los resultados del análisis de necesidades ya puede diseñar el programa de capacitación. Diseñar significa planear todo el programa de capacitación, incluyendo los objetivos del entrenamiento, los métodos de enseñanza y la evaluación del programa.

Algunos subpasos son el establecimiento de objetivos de desempeño, la creación de una descripción detallada de la capacitación la elección del método de enseñanza

del programa y la revisión del diseño general del programa por parte de la gerencia. Se requiere que el diseño incluya resúmenes sobre la forma como se planea establecer un ambiente de capacitación, que motive a los empleados a aprender y a transferir al trabajo los conocimientos que adquieran. También en este proceso el gerente revisa los posibles contenidos del programa y estima un presupuesto.

Sí el programa requiere de tecnología, el gerente debería incluir un repaso de la tecnología que planea utilizar como parte del análisis.

2.4.32. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

En el libro de Talento Humano escrito por el autor Dessler (2017) se hace referencia a que el proceso de capacitación está constituido por cinco pasos, los cuales son:

1) Diagnóstico de necesidades:

Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.

Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos. Establecer objetivos.

2) Diseño Educativo:

Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenidos, ejemplos, ejercicios y actividades y organizarlos con un plan de estudios.

Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación

unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

3) Validación:

Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

4) Implementación:

Cuando sea aplicable, utilizar un taller para capacitar al capacitador, que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además, del contenido de la capacitación y, luego, implementar el programa de capacitación.

5) Evaluación:

Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

2.4.33. Implementación del programa de capacitación

Una vez que se han establecido los objetivos y que el programa de capacitación está diseñado y elaborado, se puede proceder a implementarlo, es decir, suministrar realmente la capacitación utilizando uno o más de los siguientes métodos:

La capacitación en el puesto: Implica que alguien aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo.

La capacitación por aprendizaje: Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en el puesto a largo plazo.

Aprendizaje informal

Capacitación por instrucciones en el puesto: Muchos trabajos consisten en pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno.

2.4.34. Evaluación del desempeño

Dessler (2017) afirma que:

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada trabajador con sus responsabilidades y los estándares de desempeño. Los gerentes utilizan el análisis del puesto para conocer las responsabilidades y los estándares de este.

La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.

Este Proceso de evaluación incluye tres pasos:

- 1) Establecer los estándares laborales.
- 2) Evaluar el desempeño actual del trabajador con respecto de estos estándares.
- 3) Proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarlo a solventar las deficiencias en el desempeño, o para mantener un desempeño superior.

2.4.35. Por qué es necesario la evaluación del desempeño

Dessler (2017) afirma que existen cinco razones para realizar la evaluación del desempeño las cuales son:

- 1) Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- 2) Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- 3) Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- 4) Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- 5) Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas.

2.4.36. Definición de las metas y estándares laborales

Dessler (2017) En su libro administración de recursos humanos dice cómo definir o crear las metas de los trabajadores.

Tanto la evaluación como la administración del desempeño funcionan al comparar “lo que debería ser” con “lo que es”. Los gerentes utilizan una o más de tres bases (metas, dimensiones laborales y competencias) para establecer de

antemano cuáles “deberían ser” los resultados del empleado evaluado. Sin importar cuál utilice, recuerde que los trabajadores necesitan y esperan saber con antelación qué elementos utilizarán los gerentes para evaluarlos.

2.4.37. Técnicas para evaluar el desempeño

Dessler (2017) dice que:

Muchas compañías utilizan cuadros de mando integral de tecnología de la información con la finalidad de administrar el desempeño de forma automatizada.

Estas herramientas, junto con sus tableros digitales, vigilan, reportan y corrigen las desviaciones del desempeño en tiempo real. Sin embargo, muchas empresas aún utilizan herramientas tradicionales para evaluar el desempeño, como las que se describen a continuación:

2.4.38. Escala grafica de puntuaciones

Es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. La escala gráfica de puntuación lista varias dimensiones laborales y una gama de valores de desempeño para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subalterno circulando o marcando la puntuación que mejor describe su desempeño para cada característica, así como los totales de calificación.

Ejemplo de formulario para calificar el desempeño

Nombre del empleado: _____ Nivel: Anote el nivel del empleado: _____

Nombre del gerente: _____

Principales responsabilidades laborales:

Resultados o metas a alcanzar:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ |
| 4. _____ | 4. _____ |

Comunicación

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas Incluso con asesoría no logra preparar, de manera oportuna y precisa, comunicaciones directas, como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de ciertas correcciones. Incluso con asesoría, no logra adaptar el estilo ni los materiales para comunicar información de forma directa.	Cubre las expectativas Con asesoría, prepara de manera oportuna y precisa comunicaciones directas, como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas. Con asesoría, adapta el estilo y los materiales para comunicar información de forma directa.	Modelo esperado Prepara por sí mismo comunicaciones como formularios, registros y trámites por escrito, de forma oportuna, clara y precisa; los productos pocas veces requieren de correcciones mínimas. Adapta el estilo y los materiales por sí mismo, para comunicar información directamente.		

Conocimientos técnicos organizacionales

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Modelo esperado <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		

Eficacia personal

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Modelo esperado <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		

Trabajo en equipo

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Modelo esperado <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		

Logro de los resultados de negocios

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Modelo esperado <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		

Figura 14: Ejemplo escala grafica de puntuaciones
 Fuente: Dessler (2017) en su libro de administración de Talento Humano. (p. 190).

2.4.39. Método de clasificación alterna

Consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor con respecto de una o varias características. Puesto que por lo general es más fácil discriminar entre los mejores y los peores, el método de clasificación alterna es el más popular. Primero se listan los subalternos que se clasificarán y, luego, se eliminan los nombres de aquellos a quienes no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos.

ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA

Característica: _____

Liste a todos los trabajadores que desea clasificar de acuerdo con la característica que está midiendo. Anote el nombre del empleado con la mayor puntuación en la línea 1. Anote el nombre del empleado con la menor puntuación en la línea 20. Luego, anote al que corresponde a la siguiente puntuación más alta en la línea 2, al que corresponde a la siguiente puntuación más baja en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta incluir todos los nombres en la escala.

Trabajador con la mayor puntuación

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Trabajador con la menor puntuación

Figura 15: Ejemplo método de clasificación alterna

Fuente: Dessler (2017) en su libro de administración de Talento Humano. (p.192).

2.4.40. Método de comparación por pares

Sirve para que el método de clasificación sea más exacto. Para cada característica, se parea y compara a todos los empleados entre sí.

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD LABORAL"						PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Empleado evaluado:						Empleado evaluado:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑
María ocupa el lugar más alto aquí
↑
Art ocupa el lugar más alto aquí

Figura 16: Ejemplo método de comparación por pares
Fuente: Dessler (2017) en su libro de administración de Talento Humano. (p.192).

2.4.41. Método de distribución forzada

Es similar a clasificar con una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados en diversas categorías del desempeño.

2.4.42. Método del incidente crítico

El supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos sobre el comportamiento laboral de un subalterno. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subalterno se reúnen a analizar el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.

2.4.43. Administración de la rotación del personal

Dessler (2017) habla sobre la rotación del personal como:

Una vez que se han invertido tiempo y recursos para contratar y capacitar a un empleado, el gerente desea asegurarse de que permanezca en la organización.

2.4.44. Remuneración

Dessler (2017) afirma que:

La retribución (como el salario y los bonos) en general depende del grado de estudios y las habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el nivel de responsabilidad, etcétera; todos esos factores se pueden evaluar mediante el análisis del puesto.

López & Ruiz (2013) define salario como “La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales.

El salario retribuye:

- 1)** El trabajo efectivo: Es el realizado durante la jornada pactada en el contrato o en el convenio colectivo.
- 2)** Los períodos de descanso: Se consideran tiempos de trabajo y son retribuidos: El descanso semanal, los días festivos, las vacaciones anuales y el descanso diario durante la jornada continua.
- 3)** Los períodos de inactividad: También se considera salario la retribución de las ausencias justificadas al trabajo por los motivos y el tiempo establecido legalmente.

2.3.45. Clases de salarios

Salario por unidad de tiempo	Retribuye exclusivamente el tiempo trabajado, sin tener en cuenta la cantidad de tarea realizada. Este tipo de salario se suele denominar « sueldo » cuando el pago es mensual, y « jornal » cuando se paga por días o por semanas.
Salario por unidad de obra	Retribuye la cantidad y la calidad del trabajo efectivamente realizado, independientemente del tiempo invertido en su realización. Se paga por unidades, piezas, m ² , etc. Este tipo de salario en su modalidad más pura recibe el nombre de « destajo ».
Salario por tarea	También se puede considerar como salario por unidad de obra el salario por tarea , modalidad salarial en la que la persona trabajadora se obliga a realizar en el periodo de tiempo pactado una determinada cantidad de obra, entendiéndose cumplido el periodo de tiempo pactado cuando se haya finalizado la tarea marcada. En la actualidad solo se admite que una parte del salario pueda ser establecida en función del rendimiento efectivo del trabajador, ya que siempre debe estar garantizado el salario mínimo por unidad de tiempo a todo trabajador que ha cumplido diligentemente sus obligaciones, aunque no haya alcanzado el nivel de rendimiento prefijado.
Salario mixto	Es una combinación de las clases anteriores, de modo que hay una parte fijada por unidad de tiempo totalmente garantizada, que constituye el salario base, y otra variable que se calcula en función del rendimiento obtenido, y que recibe diferentes nombres (primas, objetivos, incentivos, comisiones, etc.). En cualquier caso, las primas e incentivos, que pueden ser individuales o colectivos, han de ser calculados de tal forma que un trabajador normal que alcance un rendimiento correcto obtenga una retribución superior a la que obtendría si solo fuese remunerado por unidad de tiempo.

Figura 17: Clases de salarios.

Fuente: López & Ruiz (2013), en su libro de administración de Talento Humano. (p.115).

2.5. Administración de carreras

Dessler (2017) afirma que:

Los empleadores reconocen que la administración de carrera juega un papel importante en la participación y retención de los trabajadores.

El apoyo de carrera suele ser una situación donde todos ganan. El trabajador, dotado con mejor información acerca de sus fortalezas vocacionales, está mejor equipado para servir a la compañía y tendrá menores intenciones de abandonarla

2.5.1. Carreras

Dessler (2017) afirma que:

Se define como los puestos de trabajo que una persona ha desempeñado durante muchos años.

2.5.2. El papel del trabajador en la administración de las carreras

En tanto que el empleador y el gerente guían las carreras de los trabajadores, esta es una de las tareas que ningún individuo debe relegar a su gerente o empleador. La planeación de carrera implica hacer coincidir las fortalezas y debilidades personales con las oportunidades y amenazas ocupacionales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se profundiza más sobre términos importantes que se van a utilizar durante la investigación y sus instrumentos.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sampieri (2018) en su libro de Metodología de la investigación dice que es el: conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. Los fenómenos pueden ser tan variados como el universo mismo.

3.1.1. Finalidad

3.1.1.1. Teórica

Barrantes (2013) dice que: Aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación.

3.1.1.2. Aplicada

Barrantes (2013), la explica como: la finalidad aplicada tiene como objetivo resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa

Para este trabajo de investigación la finalidad es aplicada, ya que, vamos a resolver por medio de esta investigación un problema que la empresa tiene.

3.1.2. Dimensión temporal

3.1.2.1. Transversal

Sampiere (2014) menciona: Son investigaciones que recopilan datos en un momento único

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.1.2.2. Longitudinal

Sampiere (2014) lo define como: Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación.

El interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinados conceptos y las relaciones entre estas.

Se realizará en la dimensión transversal porque se van recogiendo los datos en tiempos determinados.

3.1.3. Marco

Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (Guía de CS d218). El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.

3.1.3.1. Mega

Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (Guía de CS d218). Se refiere a cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a Talento Humano.

3.1.3.2. Macro

Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (Guía de CS d218). Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa.

3.1.3.3. Micro

Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana (Guía de CS d218). Se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación.

En esta investigación se utilizará el mega, ya que, vamos a trabajar con todos los trabajadores.

3.1.4. Naturaleza

3.1.4.1. Cuantitativa

Sampieri (2018) dice que el término cuantitativo se define de la siguiente manera:

El significado original del término cuantitativo se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna etapa.

De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras, se seleccionan casos o unidades para medir en estas las

variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas y se extrae una serie de conclusiones con respecto de la o las hipótesis.

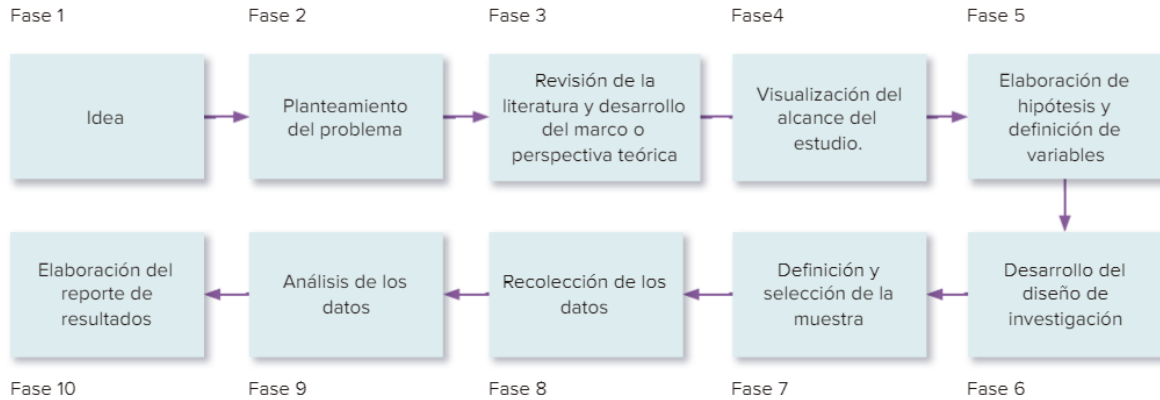


Figura 18: Proceso cuantitativo.

Fuente: Sampieri (2018) en su libro metodología de la investigación. (p.6).

3.1.4.2. Cualitativa

Sampieri (2018) Describe este enfoque de la siguiente manera:

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de

manera dinámica entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio.

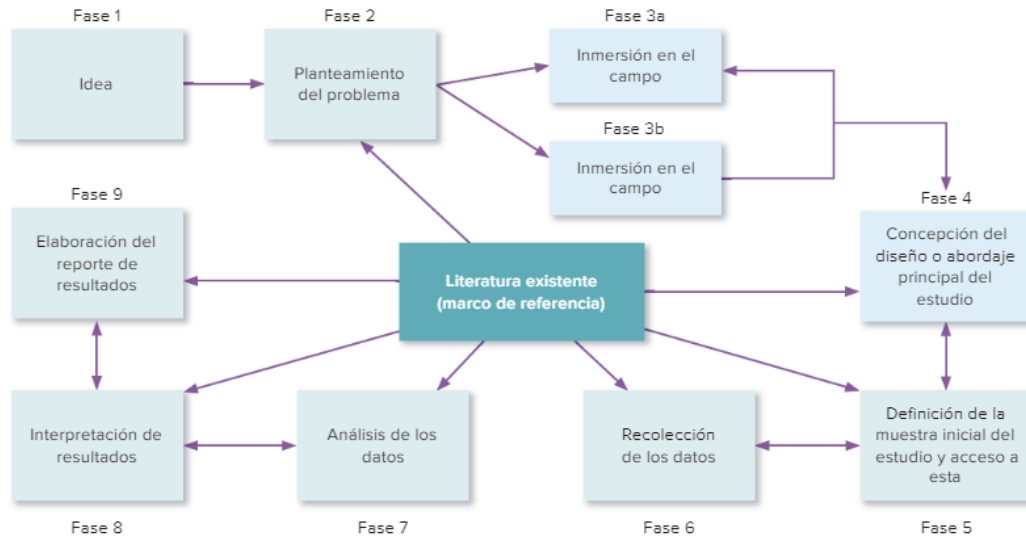


Figura 19: Proceso cualitativo.

Fuente: Sampieri (2018) en su libro metodología de la investigación. (p.8).

En este trabajo se va a implementar un enfoque cualitativo, ya que, valorará los procesos del área de talento humano que actualmente existen en la organización y se realizará una propuesta de mejora.

3.1.5. Carácter

3.1.5.1. Exploratoria

Sampieri (2014) la define “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p. 91).

Este estudio se desarrolla cuando se quiere investigar sobre un objetivo poco investigado, para el cual se tienen muchas dudas y solo existen ideas vagamente.

3.1.5.2. Descriptiva

Pimienta Prieto y de la Orden Hoz (2013) definen correlacional como: “Pretende identificar fenómenos relevantes y sus variables” (p. 68).

La descripción constituye la base para estudios posteriores de tipo correlacional y experimental. Esta estrategia incluye, por un lado, la observación sistemática de fenómenos, sus características y las relaciones entre ellas.

3.1.5.3. Correlacional

Pimienta Prieto y de la Orden Hoz (2013) definen correlacional como lo que “intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin que sean manipuladas” (p.68.).

La correlación no permite establecer relaciones causales entre variables, aunque sí hace posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de otra con la que esta correlacionada.

3.1.5.4. Explicativa

Sampieri (2014) lo define como: “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95).

Los estudios explicativos van dirigidos a responder por las causas de los eventos, su interés principal es explicar porque ocurren los fenómenos y en que condición se manifiesta y porque se relacionan dos o más variables.

En este proceso de investigación vamos a utilizar exploratoria porque no se ha desarrollado una investigación de este tipo y descriptiva porque vamos a ir investigando cada paso que se vaya a realizar.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

El comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana lo define como: “Los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (p.34).

Se obtiene la muestra mediante la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total (el universo de la investigación), cuando son investigaciones cuantitativas.

3.2.2. Fuentes de información

Muñoz (2015) Define las fuentes de información como:

Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento.

3.2.2.1. Fuentes de primera mano

Muñoz (2015) dice que las fuentes se dividen en fuentes de primera mano la cual la define de la siguiente manera.

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos.

Se puede entender que las fuentes de primera mano son los trabajadores, ya que, son los que nos brindan la información de la investigación que se va a realizar, por lo cual para esta investigación se va a utilizar esta fuente.

3.2.2.2. Fuentes de segunda mano

Muñoz (2015) dice que las fuentes se dividen en fuentes secundarias, las cuales las define de la siguiente manera.

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación.

Se puede entender en esta fuente que se tratan de libros e información que se puede encontrar por medio de Internet, para esta información se han utilizado libros, en los cuales hemos podido ir recabando distinta información.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Muestreo probabilístico

Sampieri (2014) lo define como el: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

En esta muestra todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra.

3.3.2. Muestreo no probabilístico

Sampieri (2014) lo define como el: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

En esta muestra la elección no depende de la probabilidad sino de que tanto se relacionen las causas.

En esta investigación se va a utilizar el muestreo no probabilístico, ya que, se va a trabajar con la totalidad de la población.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Sampieri (2014) lo define como el: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

La población con la cual realizaremos la investigación es un total de ocho personas.

Cuadro 1: Distribución de los puestos de la población.

POBLACIÓN			
Oficio	Hombre	Mujer	Total
Gerente General	1	0	1
Supervisor hojalatería y pintura	1	0	1
Pintor	1	0	1
Alistador	1	0	1
Enderezador	1	0	1
Asistente administrativo	0	1	1
Contador	1	0	1
Personal de limpieza	0	1	1
Total	6	2	8

Fuente: Elaboración propia 22 de septiembre de 2019

3.4.2. Muestra

Sampieri (2014) lo define como el: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta”

Para esta investigación no se trabaja con muestra si no que se va a trabajar con un censo, ya que, es la totalidad de los trabajadores.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Sampieri (2014) Lo define como: Instrumento de medición, recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

Estos instrumentos son los encargados de ayudarnos a medir las variables y son de ayuda con el análisis de la información.

3.5.1. Recolección de datos

Sampieri (2014) dice que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Este plan incluye determinar:

- ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos?
- ¿En dónde se localizan tales fuentes?
- ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos?
- Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos

3.5.2.1. Cuestionarios

Sampieri (2014) lo define como el: Conjunto de preguntas con respecto de una o más variables que se van a medir.

Se puede ver como dichos cuestionarios a la hora de realizarlos se pueden hacer preguntas de dos tipos, las cuales pueden ser abiertas o cerradas.

3.5.2.1.1. Preguntas abiertas

Sampieri (2014) dice que: No delimitan las alternativas de respuesta.

Estas preguntas son muy útiles, ya que, no delimitan las respuestas, sino que al contrario se puede obtener bastante información al respecto.

3.5.2.1.2. Preguntas cerradas

Sampieri (2014) Nos dice que: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas.

Estas preguntas se formulan con repuestas determinadas, las cuales solo se dirigen a lo que quieren saber sobre cada pregunta.

Para efecto de esta investigación se van a utilizar dos cuestionarios uno aplicado a los colaboradores y otro al Gerente General.

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de Variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad de la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.	Estructura organizativa	Estructura organizativa formal: _ Cuenta con un organigrama _ Este organigrama esta actualizado.	La estructura organizativa es aquella que se basa en el conjunto de las relaciones explícitas por la dirección. https://es.wikipedia.org/wiki/estructura_organizacional	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: Si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Costa Rica Motors de la pregunta 01 a la 41.
Determinar los procesos de gestión de Talento Humano necesarios en Costa Rica Motors Full Service S.A.	Procesos de gestión del talento humano	Reclutamiento: _ Existe algún tipo de reclutamiento _ Que tipo de reclutamiento se utiliza _ Conoce las necesidades que tiene la empresa _ Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo _ Selección: _ Conocer si se realizan procesos de selección _ Que tipo de pruebas utilizan _ Existe una descripción de puestos _ Cuanto tiempo transcurre desde que se publica la vacante hasta que se selecciona _ Capacitación: _ Cuentan con un proceso o programa de capacitación _ Conoce si se evalúan las capacitaciones _ Evaluación del desempeño: _ Conocer si se realizan evaluaciones del desempeño _ Valorar si consideran importante la evaluación del desempeño _ Verificar existe un método para medir el desempeño _ Que método de evaluación del desempeño se realiza _ Salarios: _ Cual es la porosidad de pago _ Saber si existe una escala salarial _ Verificar si realizan encuestas de salarios _ Conocer cada cuanto aumentan los salarios _ Verificar si existen incentivos _ Cultura organizacional: _ Saber si existe una buena cultura organizacional _ Conocer si el personal se siente identificado con la empresa _ Conocer si trabajan en equipo _ Conocer si existe buena relación entre compañeros.	El reclutamiento consiste en una serie de acciones puntuales, en el momento que surge la demanda, para buscar un grupo de candidatos que en principio se ajusten al perfil exigido. https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-el-proceso-de-reclutamiento.html	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: Si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Costa Rica Motors de la pregunta 01 a la 41.
Identificar las carencias que existen en Costa Rica Motors Full Service S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano.	Departamento	Reclutamiento: _ Perdida de tiempo en una contratación _ problema de malas contrataciones _ Perdida de tiempo en busca de perfiles adecuados _ Mal clima laboral _ Selección: _ Se pierde mucho tiempo en la selección _ Se recarga el trabajo a otros empleados _ Costos elevados _ Problemas laborales _ Capacitación: _ Problemas que se generan al no capacitar a los empleados _ Perdida de empleados por la no capacitación _ Evaluación del desempeño: _ Dificultad al supervisar _ Reducción de la motivación _ Repetición de los errores _ Perdida de contacto entre los empleados _ Salario: _ No existen rangos salariales.	El departamento es cada una de las partes en las que se dividen un territorio u organización dentro del ámbito económico. https://www.tributos.net/definicion-de-departamento-828/	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: Si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Costa Rica Motors de la pregunta 01 a la 41.
Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.	Nivel de rotación del personal	Rotación: _ Conocer si cuentan con alguna fórmula para medir la rotación _ En que puesto se da más rotación del personal _ Identificar los factores de la rotación del personal	El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación. https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: Si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Costa Rica Motors de la pregunta 01 a la 41.
Elaborar una propuesta de creación del departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.					

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se realizaron dos cuestionarios, para poder abarcar los objetivos trazados en la presente investigación, un cuestionario que da como resultado 41 preguntas y se enfoca en obtener información general de la población en estudio y de los subprocesos de gestión de capital humano necesarios en la empresa, determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad, comprobar los procesos de gestión que realizan, establecer las carencias que tiene la organización, identificar el nivel de rotación que existe en la organización y un segundo cuestionario que consta de 19 preguntas que se le aplicó al gerente general para corroborar la información.

Los resultados de las encuestas se presentan en cuadros estadísticos y gráficos con el objetivo de presentar la información de una forma práctica y resumida. En total se recopiló la información de ocho colaboradores, que se desempeñan en diferentes áreas de la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A. y uno al gerente general.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se realiza con el objetivo de poder segmentar la información recolectada, de esta manera se presentan los datos de una manera más ordenada y por ende de más fácil comprensión. Cuando ya se tiene la información tabulada, se pueden realizar los gráficos para presentar la información, de forma más sencilla para las personas que deben interpretarla.

Formulario #1:

I. Datos Generales

Tabla 1. Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	5	71%
	Femenino	2	29%
	Intersex	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

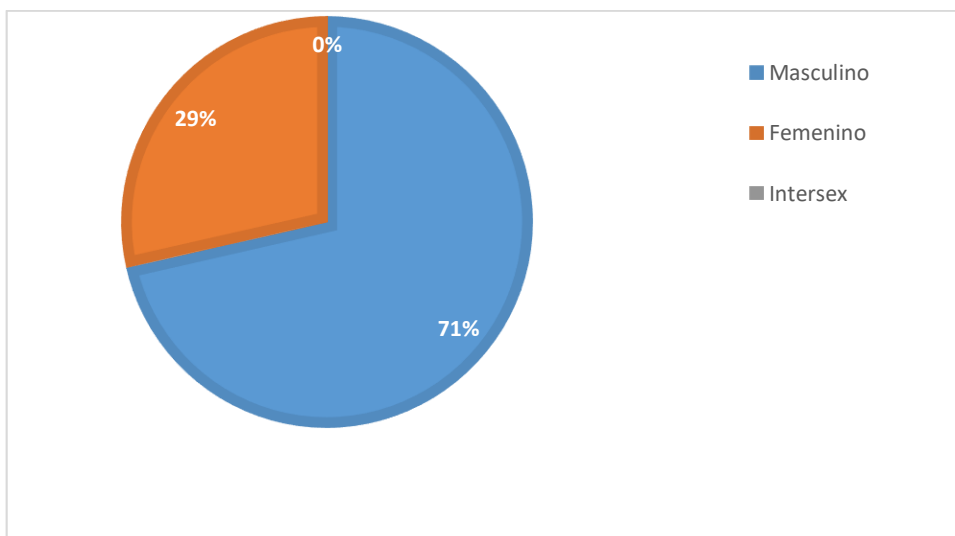


Gráfico 1. Género.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La primera pregunta muestra la información sobre el género de la población en estudio:

- 71% de los actores son de género masculino.
- 29% es del género femenino.

Tabla 2. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	26 a 35 años	5	71%
	18 a 25 años	2	29%
	36 a 45 años	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

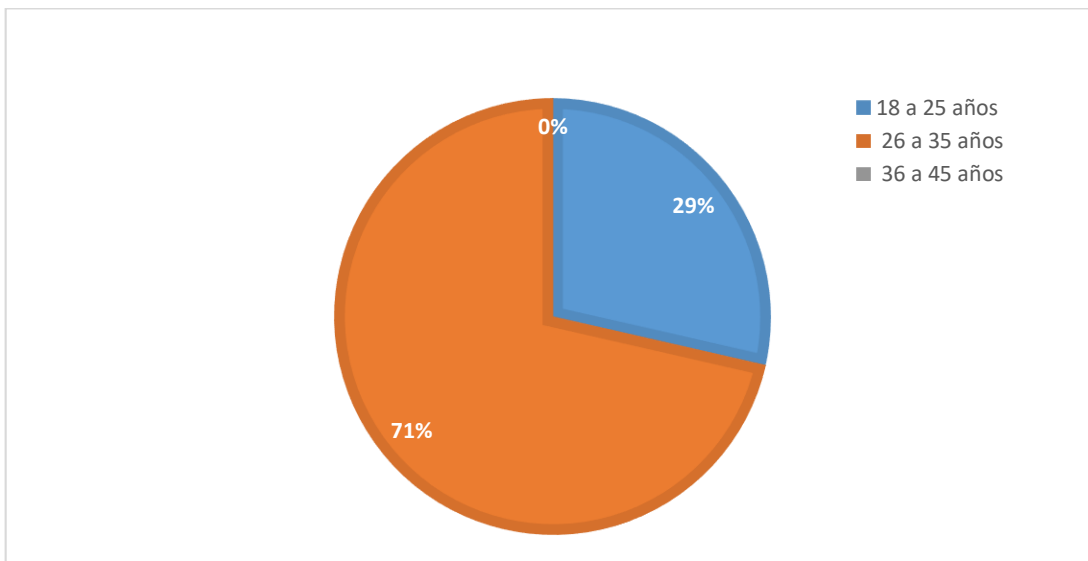


Gráfico 2. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta dos muestra los rangos de edad de los colaboradores de la empresa, dando como resultado que:

- 29% de las personas oscilan entre los 18 a 25 años.
- 71% de las personas oscilan entre los 26 a 35 años.

Tabla 3. Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la compañía	1 a 3 años	6	86%
	4 a 8 años	1	14%
	9 o más años	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

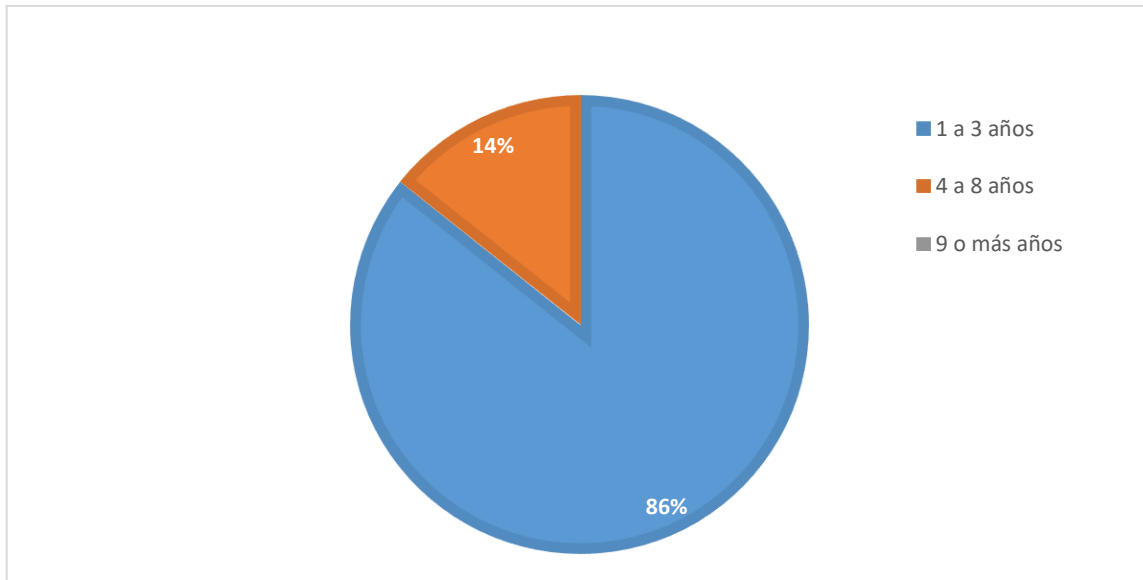


Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta tres muestra los rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en Costa Rica Motors, en donde determina que:

- 86% de las personas tienen entre 1 y 3 años de laborar.
- 14% de las personas tienen entre 4 y 8 años de laborar.

I. VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

Tabla 4. ¿Cuenta la organización con un organigrama definido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuenta la organización con un organigrama definido?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

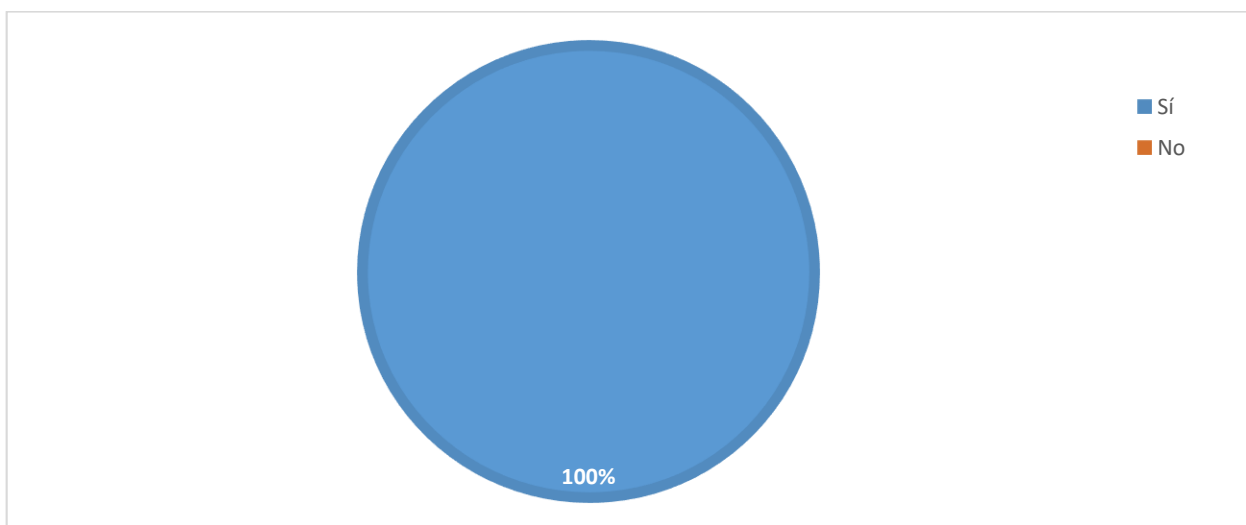


Gráfico 4. ¿Cuenta la organización con un organigrama definido?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta cinco muestra el resultado de si la organización cuenta con un organigrama definido. El resultado obtenido fue:

- 100% de los colaboradores confirma que si cuenta con un organigrama definido.

Tabla 5. ¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

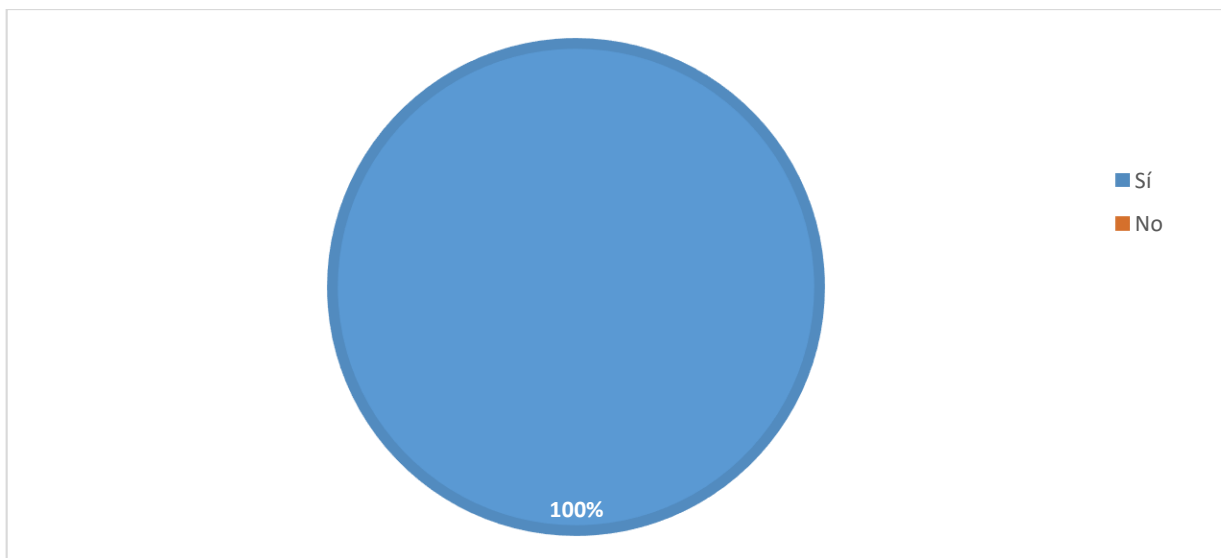


Gráfico 5. ¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta cinco muestra el resultado de si los colaboradores consideran que el organigrama de la empresa esta actualizado. El resultado obtenido fue:

- 100% de los colaboradores consideran que el organigrama de la empresa está actualizado

II. VARIABLE 2: Procesos

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 6. ¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

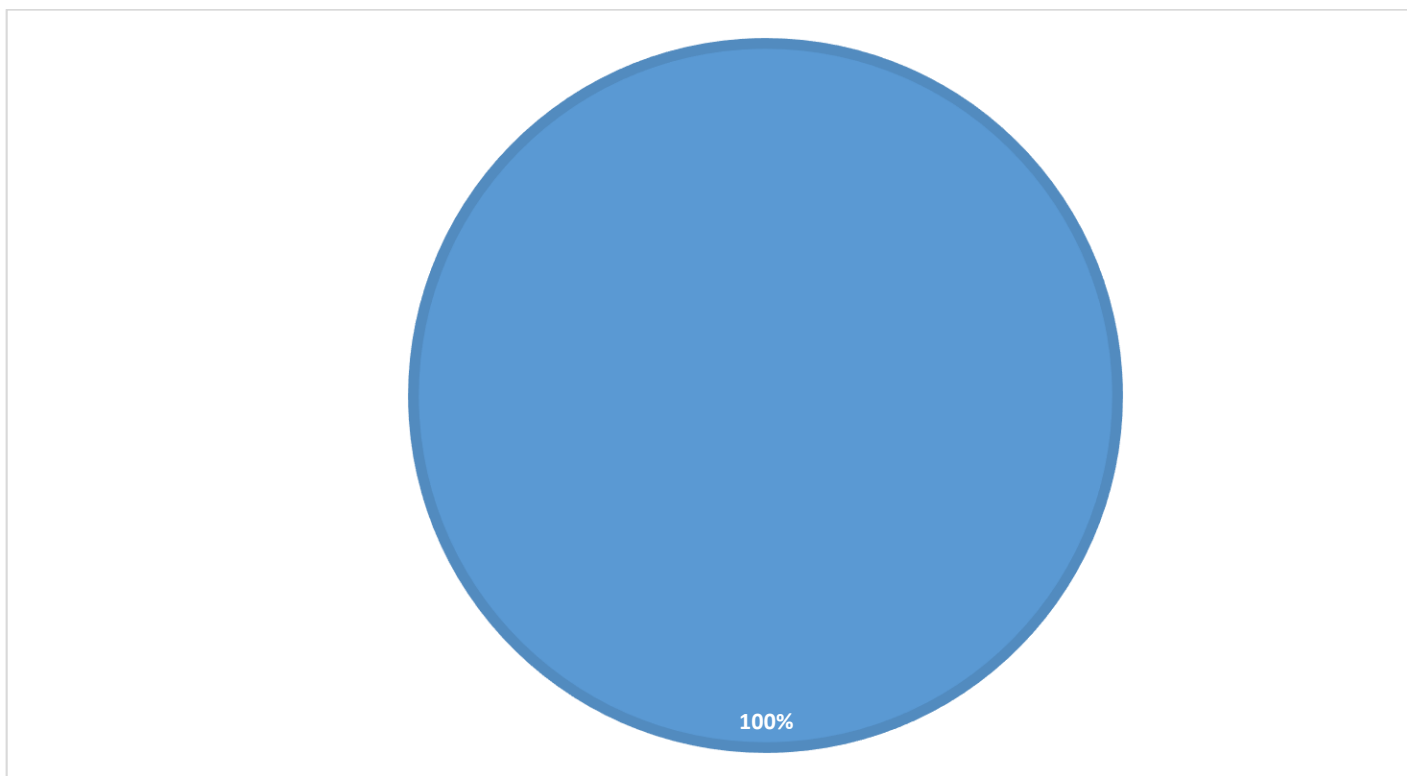


Gráfico 6. ¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta seis se muestra los resultados obtenidos de la consulta a los colaboradores con respecto a que, si se realiza algún tipo de reclutamiento.

- El 100% respondió que si realizan reclutamiento.

Dentro del 100% nos indican que:

- El reclutamiento que más se utiliza es el externo.

Tabla 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?	No	5	71%
	Sí	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

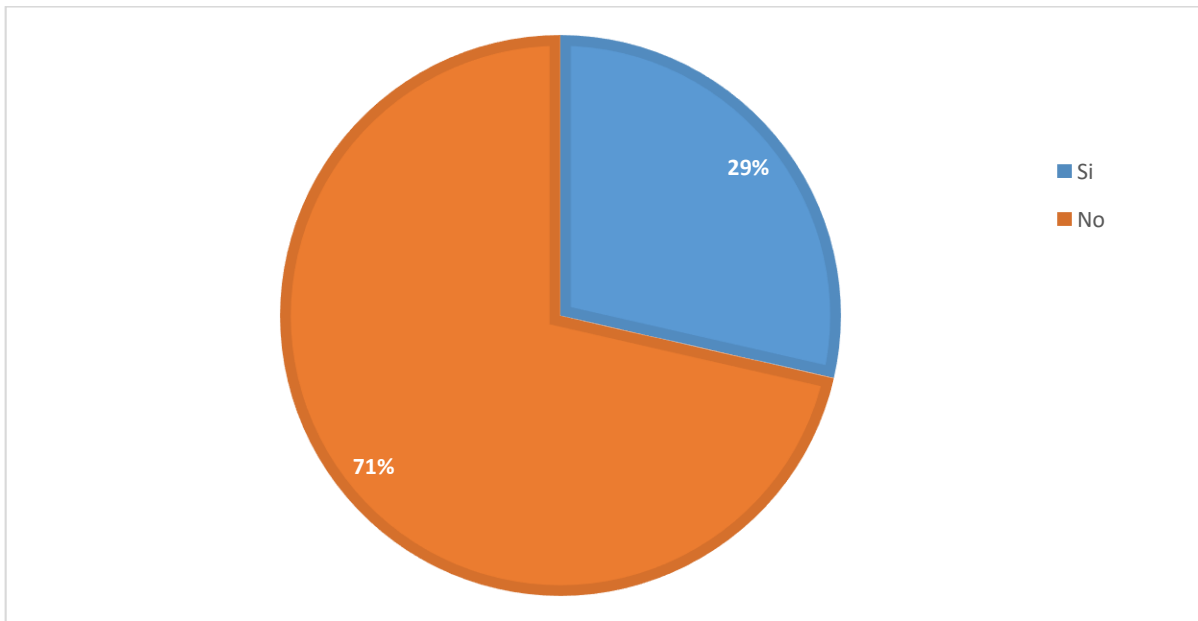


Gráfico 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta siete se recopila información sobre si conocen las necesidades de capital humano que requiere la organización. Los resultados fueron los siguientes:

- 29% de los colaboradores indica que sí.
- 71% de los colaboradores indica que no.

Dentro del 29% mencionan que necesitan:

- Capacitación
- Mejor reclutamiento

Tabla 8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	No	7	100%
	Sí	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

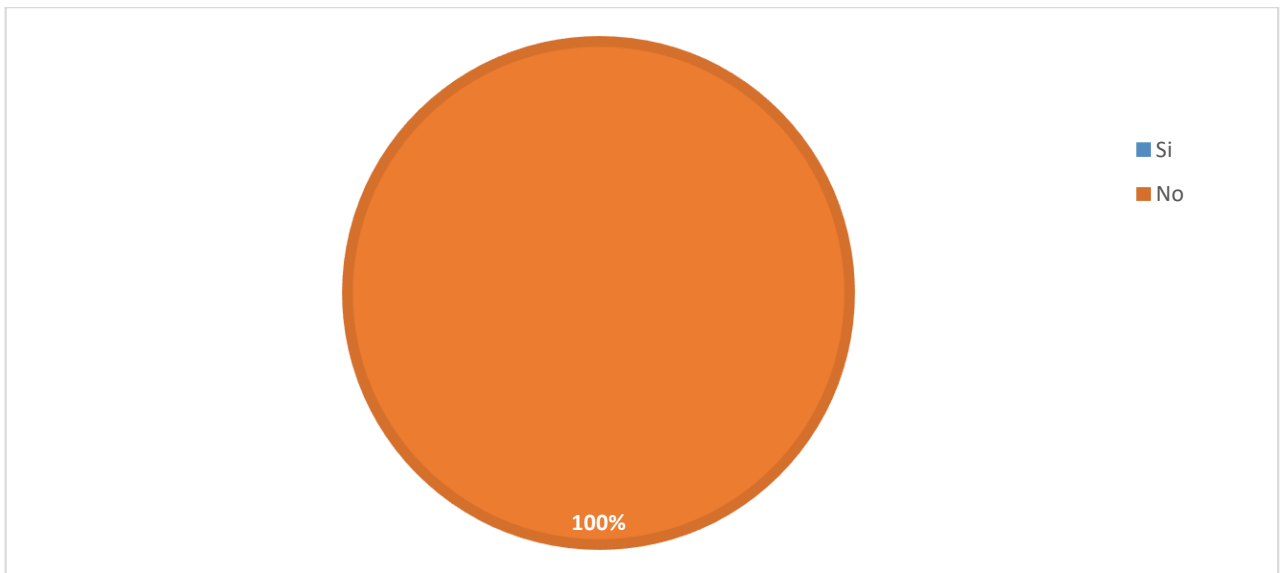


Gráfico 8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta ocho se recopila información sobre si conocen si a organización cuenta con un formulario físico o electrónico. Los resultados fueron los siguientes:

- 100% de los colaboradores indica que no conocen que tengan un formulario.

Indicador 2. Selección

Tabla 9. ¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

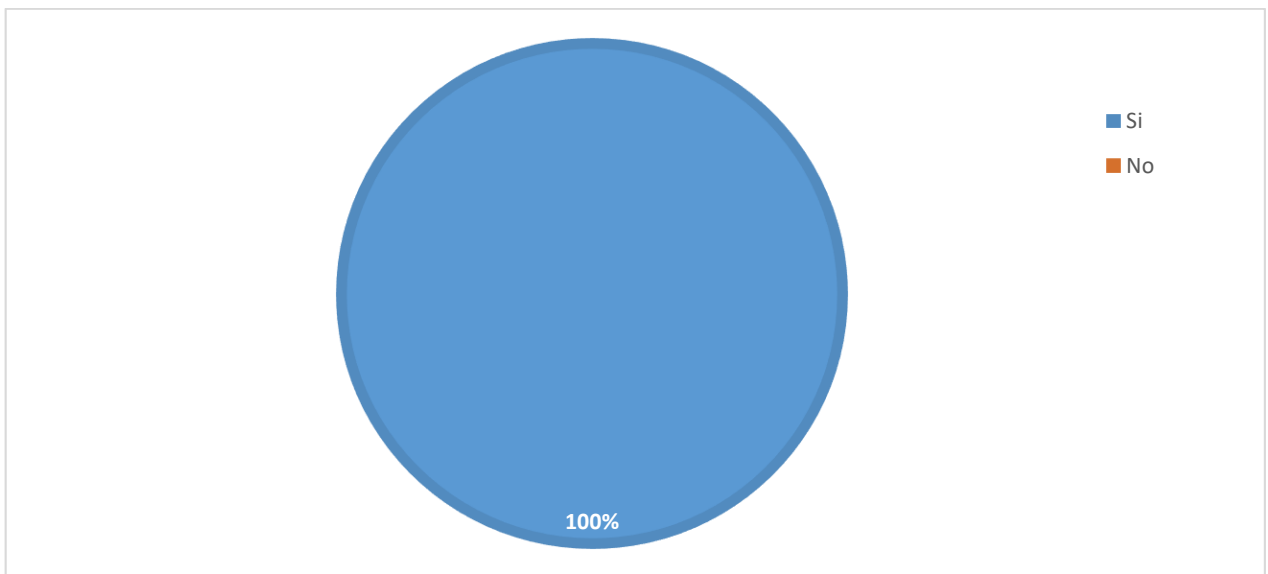


Gráfico 9. ¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta nueve, consulta al colaborador que, si tiene conocimiento si realizan pruebas de selección y la respuesta fue:

- El 100% indica que Sí existe.

Tabla 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	Pruebas de rendimiento	6	86%
	Pruebas de habilidades motrices y físicas	1	14%
	Ninguna de las anteriores	0	0%
	Todas las anteriores	0	0%
	Otra	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

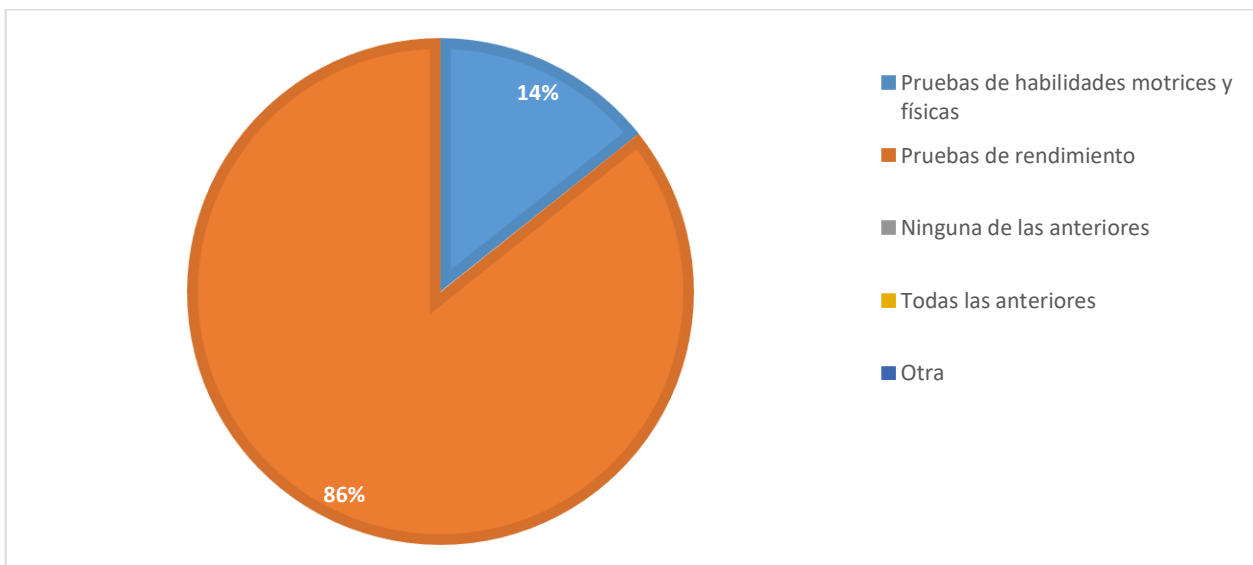


Gráfico 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta diez se concentra la información con respecto al tipo de pruebas de selección de personal que se utilizan y el resultado obtenido fue:

- 14% de los encuestados respondió que se realizan pruebas de habilidades motrices y físicas.
- 86% de los encuestados respondió que se realizan pruebas de rendimiento

Tabla 11. ¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?	Menos de 1 mes	7	100%
	1 a 6 meses	0	0%
	Más de 7 meses	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

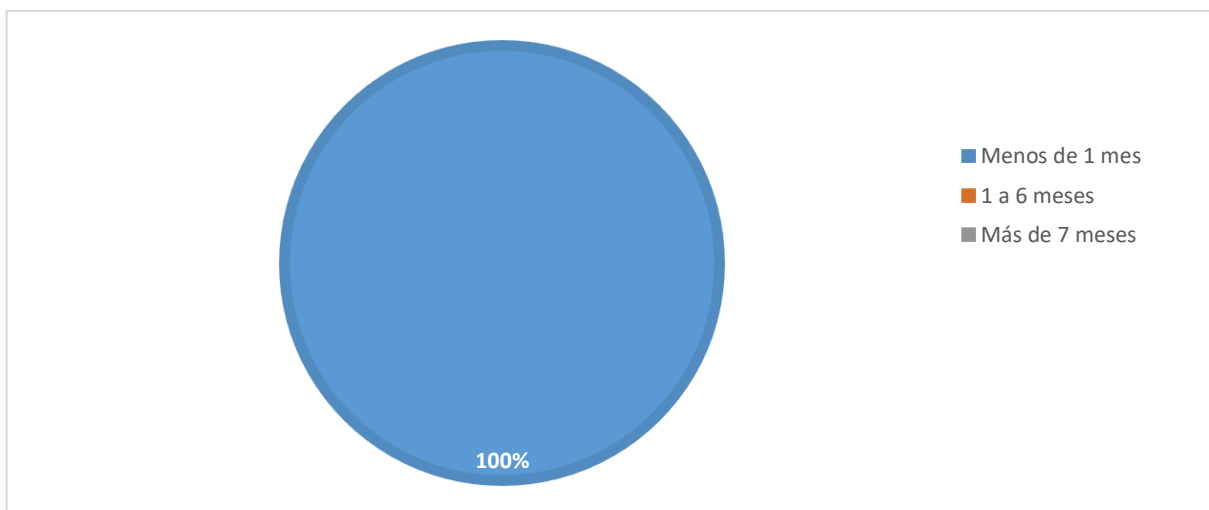


Gráfico 11. ¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta once, consulta sobre, cuanto tiempo trascurre para la selección.

- El 100% de los encuestados responde que menos de un mes.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 12. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal?	No	7	100%
	Sí	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

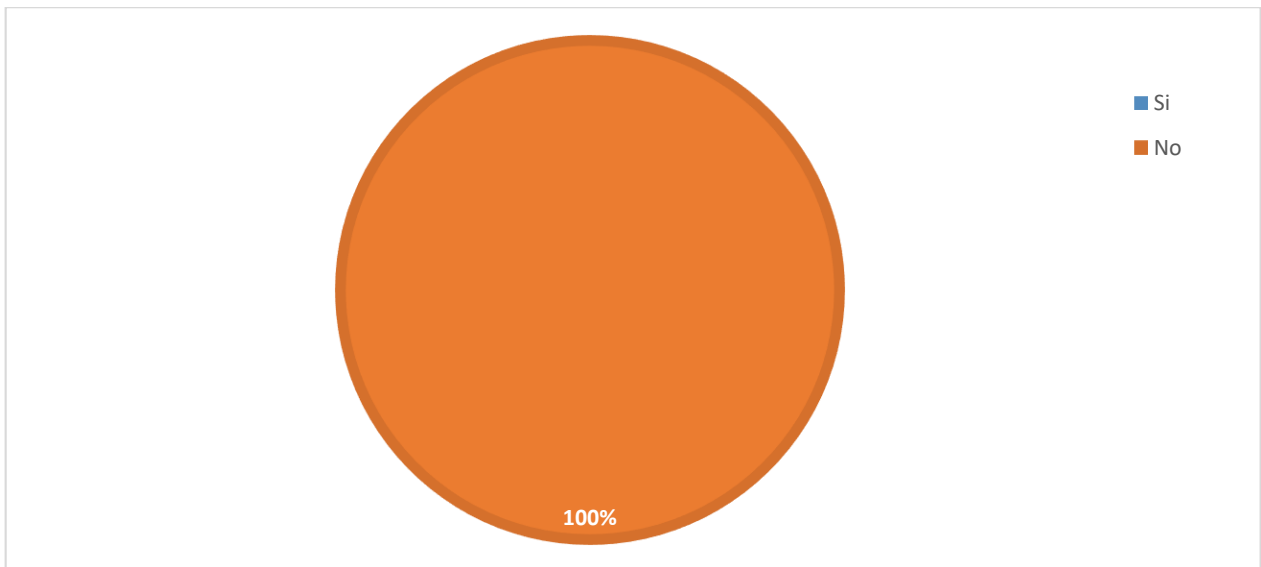


Gráfico 12. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta doce hace referencia a si en la organización realiza capacitaciones y los colaboradores respondieron:

- 100% de los colaboradores respondieron que no realizan capacitaciones.

Tabla 13. ¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

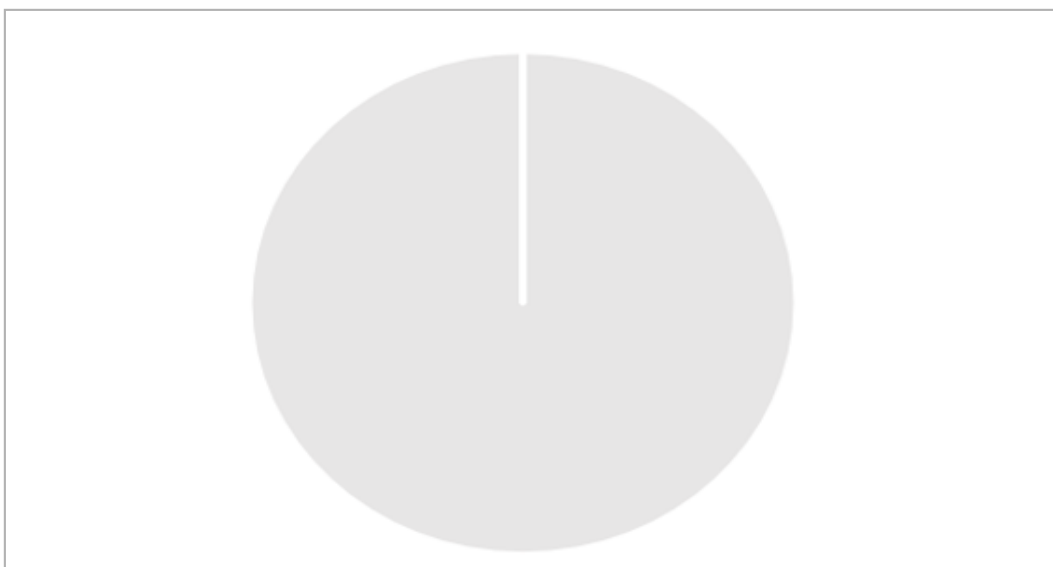


Gráfico 13. ¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

Ningún colaborador respondió que sí en la pregunta anterior, por lo que no se presenta ninguna respuesta

Tabla 14. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.



Gráfico 14. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

Ningún colaborador respondió que sí en la pregunta anterior, por lo que no se presenta ninguna respuesta.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 15. ¿Conoce usted si en la organización se realizan evaluaciones del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted si en la organización se realizan evaluaciones del desempeño?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

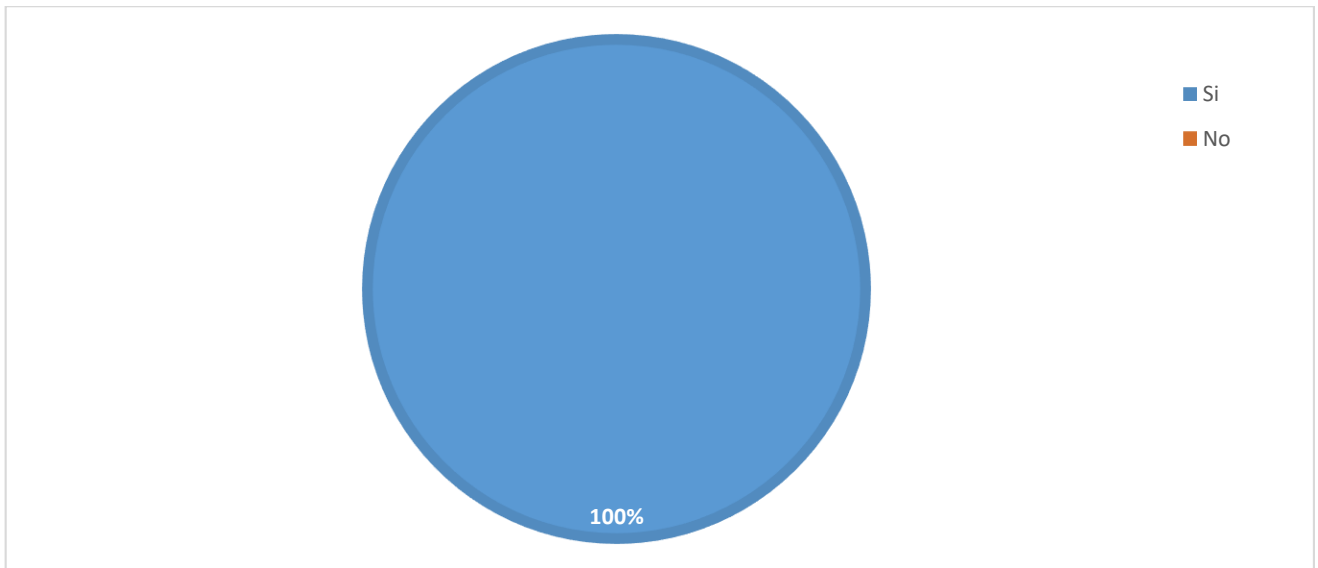


Gráfico 15. ¿Conoce usted si la organización realiza evaluaciones del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta quince se obtuvieron los resultados, sobre si la compañía realiza evaluaciones del desempeño, a lo cual respondieron:

- El 100% indica que sí realizan.

Tabla 16. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

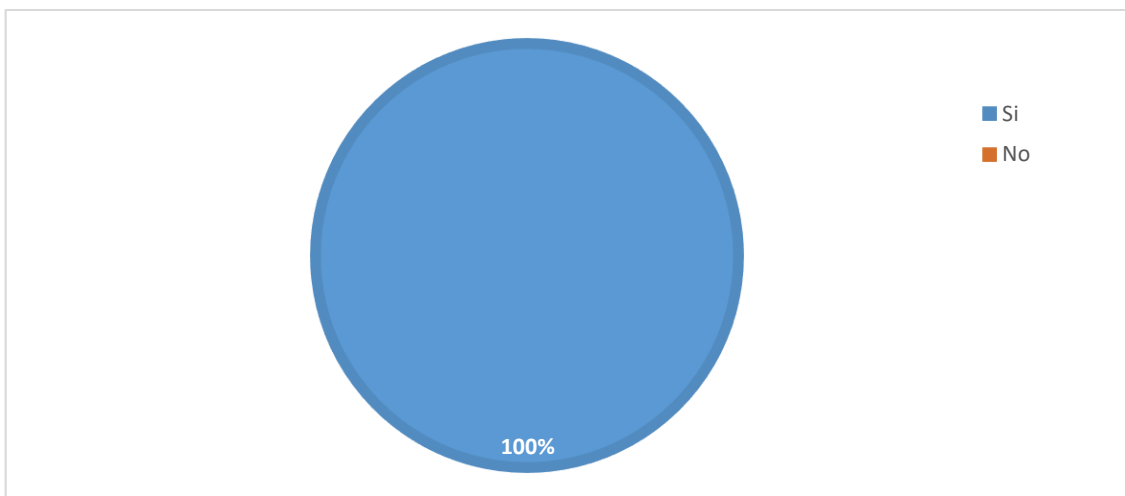


Gráfico 16. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta dieciséis muestra el resultado de si los colaboradores creen que es importante la evaluación del desempeño. El resultado obtenido fue:

- 100% de los colaboradores confirma que si es importante.

Dentro del 100% mencionan que es importante porque:

- Miden el rendimiento de cada trabajador.
- Pueden saber quién es más rápido.

Tabla 17. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?	Supervisor inmediato	6	86%
	Compañero	0	0%
	Gerente	1	14%
	Otro especifique	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

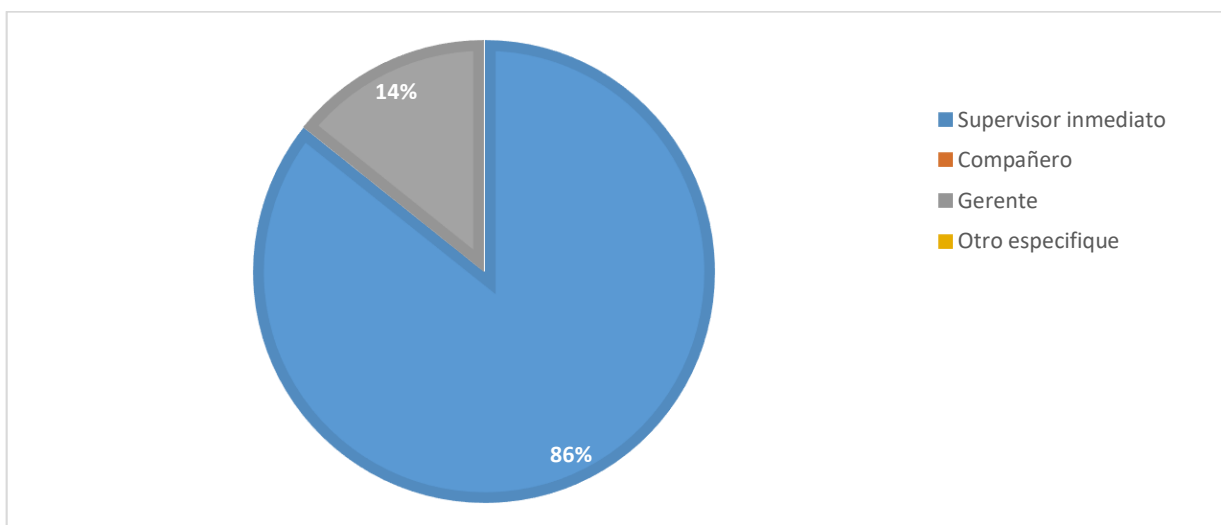


Gráfico 17. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta dieciséis se les consulta quien realiza la evaluación del desempeño, en donde se obtiene el siguiente resultado:

- 86% indicó que la realiza el supervisor inmediato.
- 14% indicó que la realiza el gerente.

Tabla 18. ¿Existe algún método para medir el desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
-------------	--------------	----------------------	------

¿Existe algún método para medir el desempeño?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

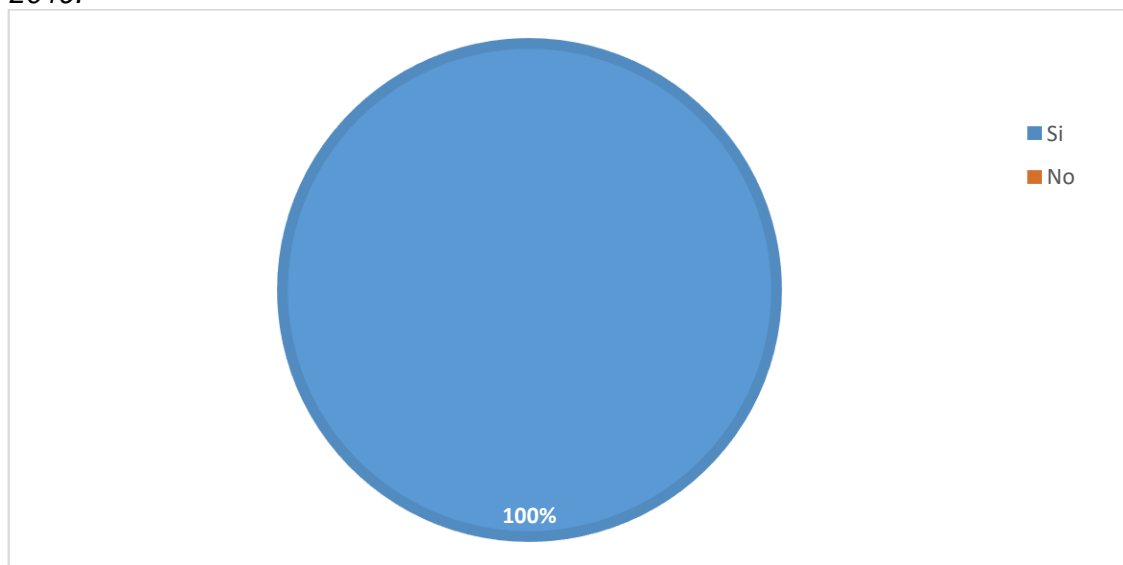


Gráfico 18. ¿Existe algún método para medir el desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta dieciocho se consulta si existe algún método para medir el desempeño, se obtuvo el resultado:

- 100% de los colaboradores indicó que sí existe un método para medir el desempeño.

Tabla 19. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?	Administración por objetivos	7	100%
	Computarizadas y basadas en la Web	0	0%
	Vigilancia electrónica	0	0%

Total	7	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

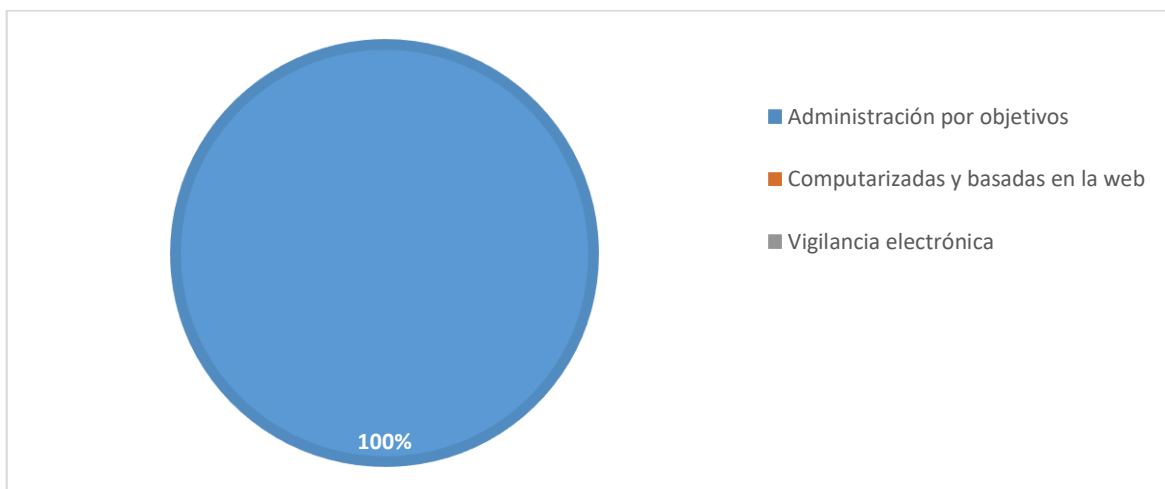


Gráfico 19. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta diecinueve nos muestra el método de evaluación que utilizan, el resultado obtenido fue el siguiente:

- 100% indica que el método que la compañía utiliza es el de administración por objetivos.

Indicador 5. Salarios

Tabla 20. ¿Cuál es la periodicidad de pago en Costa Rica Motors?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál es su periodicidad de pago?	Quincenal	0	0%
	Mensual	0	0%
	Semanal	7	100%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

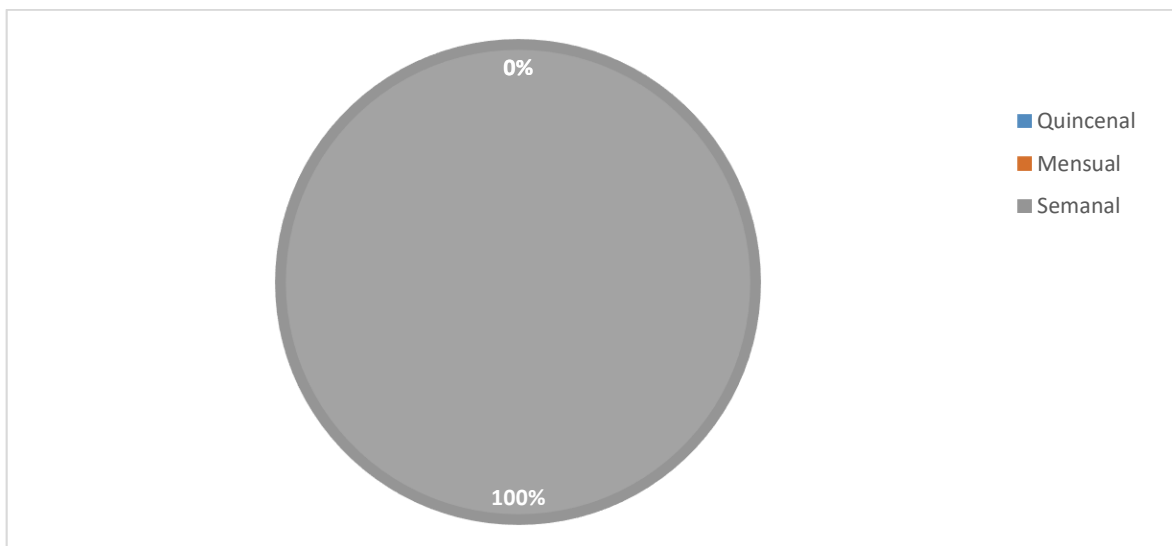


Gráfico 20. ¿Cuál es la periodicidad de pago en Costa Rica Motors?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta Veinte se les consulta a los colaboradores con respecto a la periodicidad de pago y el resultado fue el siguiente:

- El 100% de las respuestas indicaron que la periodicidad de pago es semanal.

Tabla 21. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?	Cada año	7	100%
	Cada 6 meses	0	0%
	Otro	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

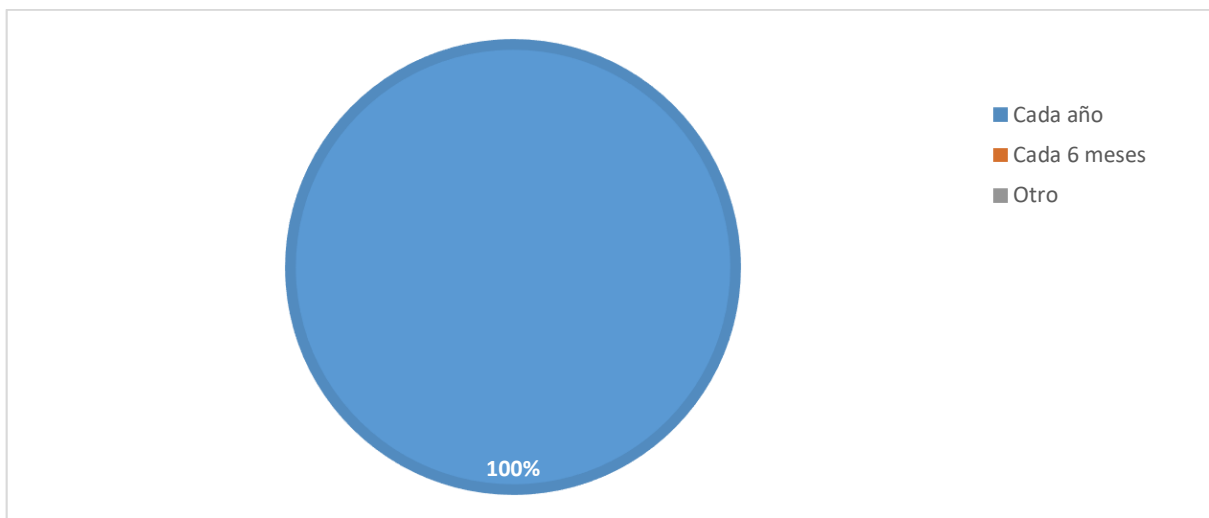


Gráfico 21. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta veinte y uno se les consulta a los colaboradores la frecuencia con la que se aumentan los salarios en la organización, el resultado obtenido fue el siguiente:

- 100% de las personas considera que se aumentan cada año.

Tabla 22. ¿Existen incentivos para los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existen incentivos para los colaboradores?	Sí	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

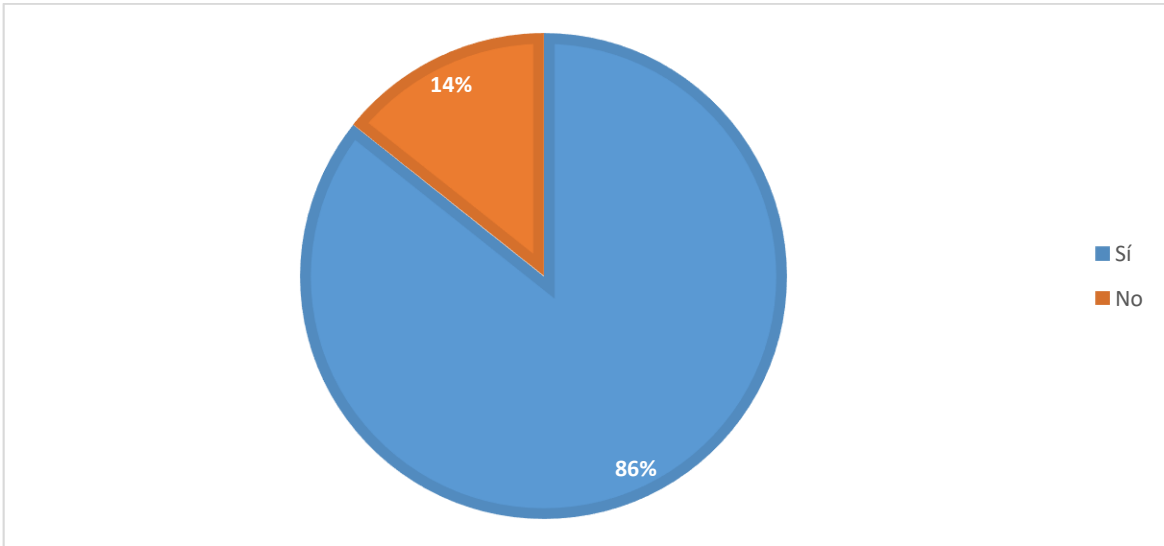


Gráfico 22. ¿Existen incentivos para los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta veinte y dos se enfocaba para conocer si existen incentivos en la organización y los resultados son:

- 86% indica que sí existen incentivos.
- 1% indica que no existen incentivos.

Dentro del 86% se indica que los incentivos que reciben los trabajadores:

- Pagan comida cuando salen tarde.
- Pagan por metas cumplidas en tiempo establecido.

III. VARIABLE 3: Departamento

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 23. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?	Sí	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

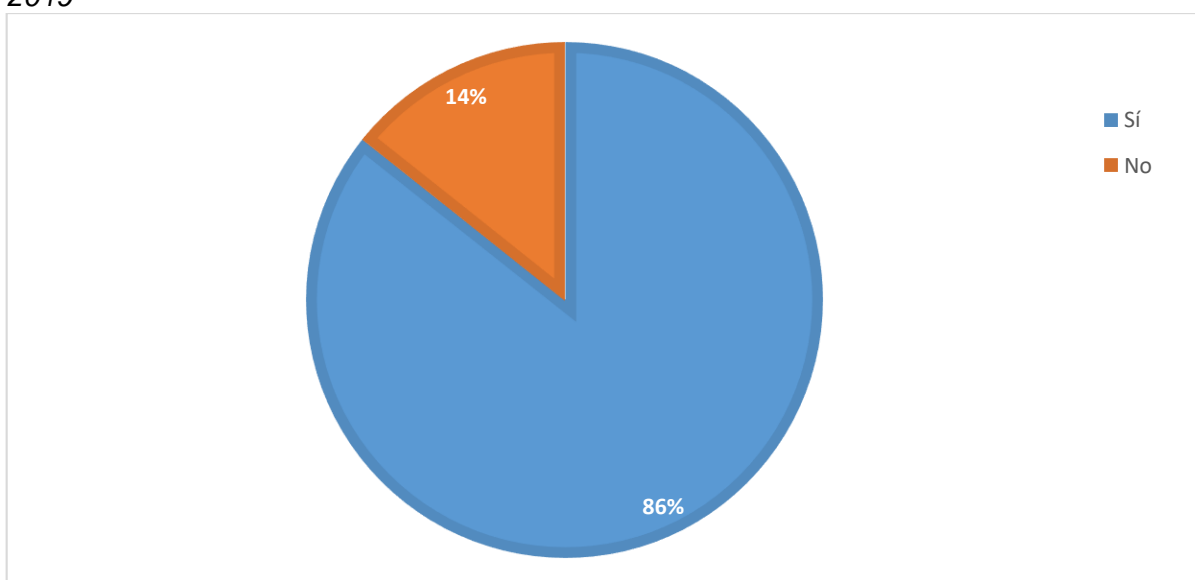


Gráfico 23. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta veinte y tres está enfocada a saber si los colaboradores creen que el proceso para cerrar una contratación es el adecuado, a lo cual respondieron.

- 86% de los encuestados indicó que creen que es el adecuado.
- 14% de los encuestados indicó que no es el adecuado.

Dentro del 14% indican que el proceso de contratación no es el adecuado debido

a:

- Se contratan a personas que no son muy detallistas.

Tabla 24. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?	No	5	71%
	Sí	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

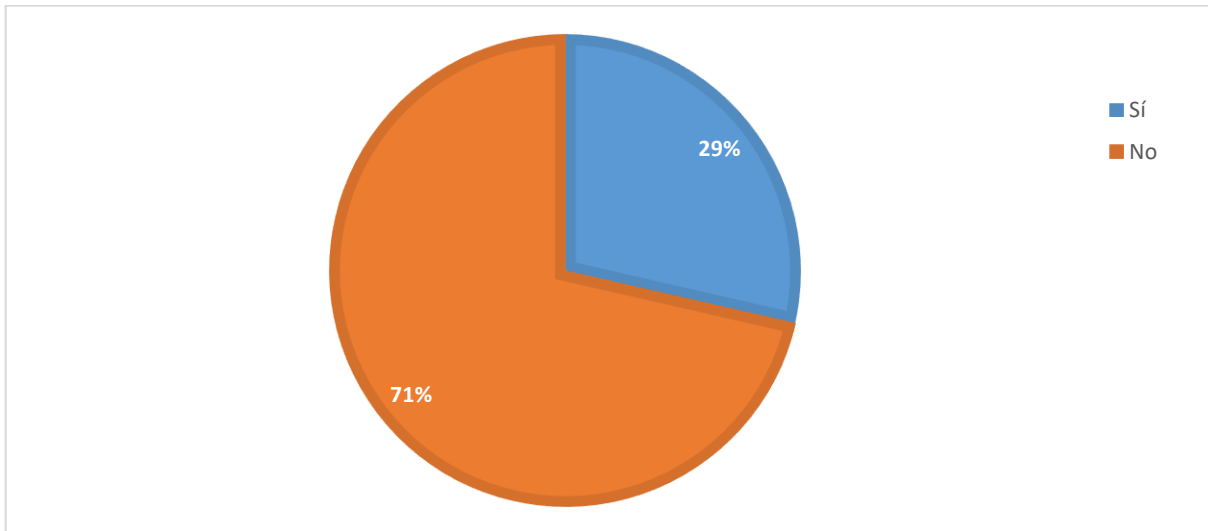


Gráfico 24. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y cuatro se recolectó información sobre si al no tener un departamento de talento humano las contrataciones son las adecuadas y los resultados fueron:

- 71% respondió que no afecta las contrataciones.
- 29% respondió que sí afecta las contrataciones.

Dentro del 29% indican que al no contar con el departamento afecta las contrataciones:

- Se contrata personal con poca capacitación.
- Se da mucha rotación de personal.

Tabla 25. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?	Sí	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

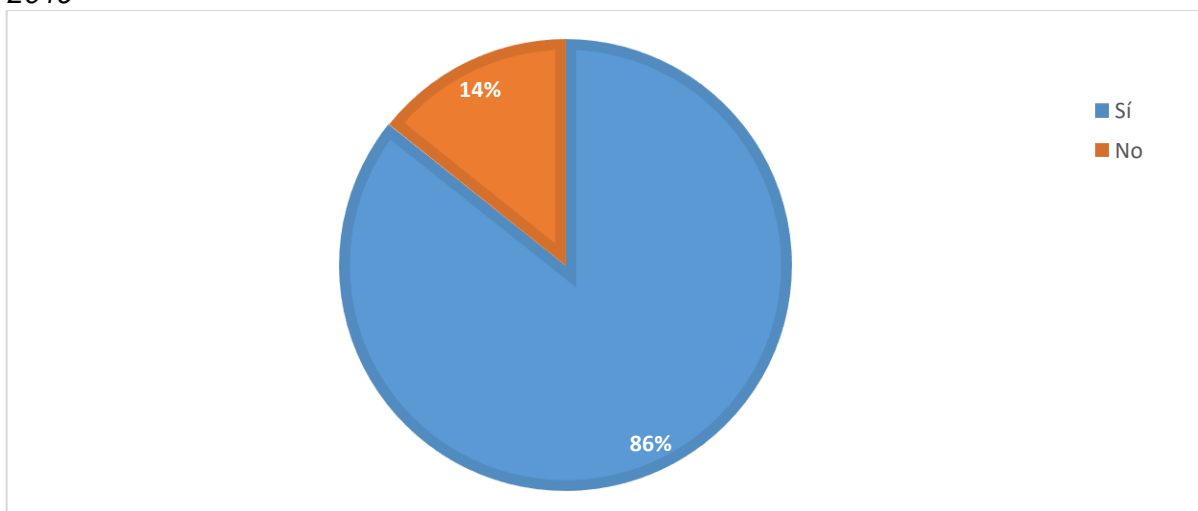


Gráfico 25. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y cinco se les consultó a los colaboradores con respecto a que si la persona que realiza el reclutamiento busca el perfil adecuado y las respuestas fueron:

- 86% de los colaboradores respondió que sí.
- 14% de los colaboradores indicó que no.

Tabla 26. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente?	Retraso en el cumplimiento de objetivos	6	43%
	Baja productividad	3	22%
	Repetición de procesos	2	14%
	Costos	3	21%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

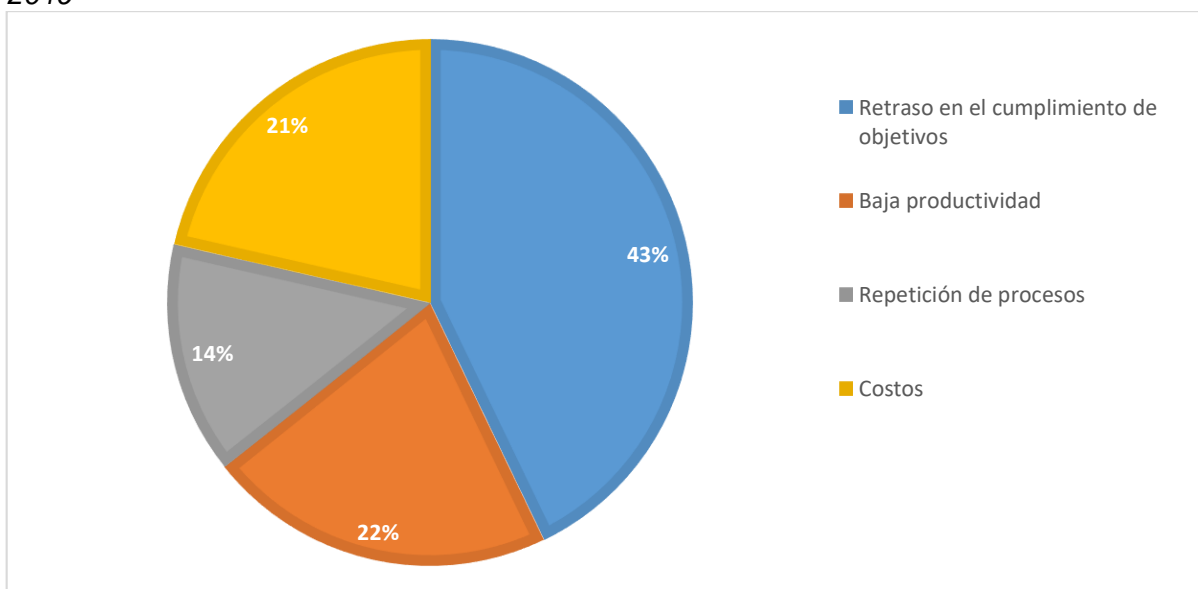


Gráfico 26. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y seis se muestra las respuestas con respecto a cuáles son las consecuencias que los colaboradores consideran más importantes al no reclutar de una manera eficiente, al ser una escala de opciones, los colaboradores podían marcar más de 1 opción y los resultados obtenidos fueron:

- 43% marcó la opción de que se producen retraso en el cumplimiento de objetivos.
- 22% marco la opción de que se da baja productividad.
- 14% marco la opción de que se produce la repetición de procesos.
- 21% marco la opción de que se da un aumento en los costos.

Indicador 2. Selección

Tabla 27. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	Sí	5	71%
	No	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

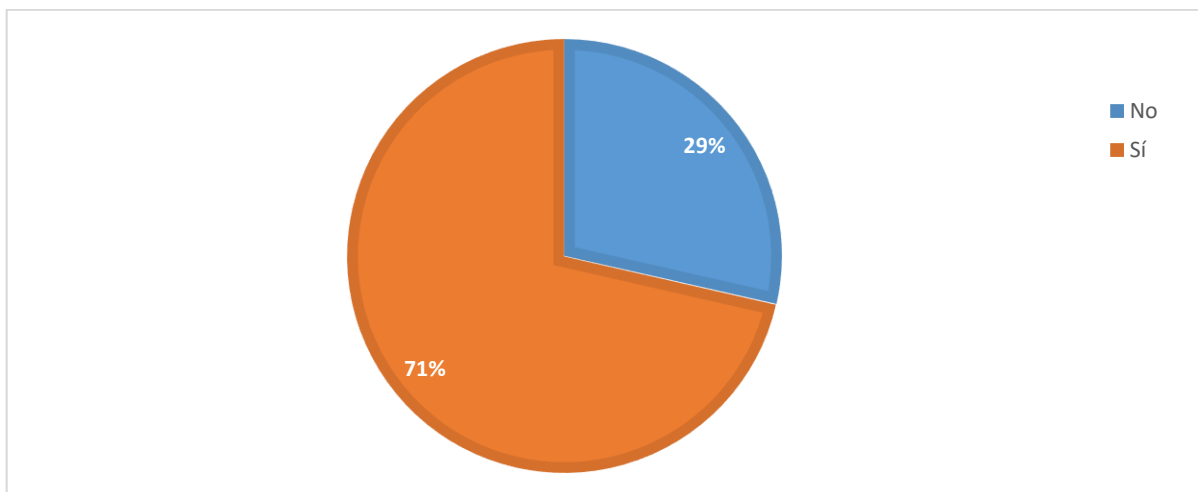


Gráfico 27. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y siete se les pregunta si consideran que el proceso para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta.

- 29% respondió que no consideran que se realiza de una forma correcta el proceso de selección de personal.
- 71% respondió que si consideran que se realiza de una forma correcta el proceso de selección de personal.

Tabla 28. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

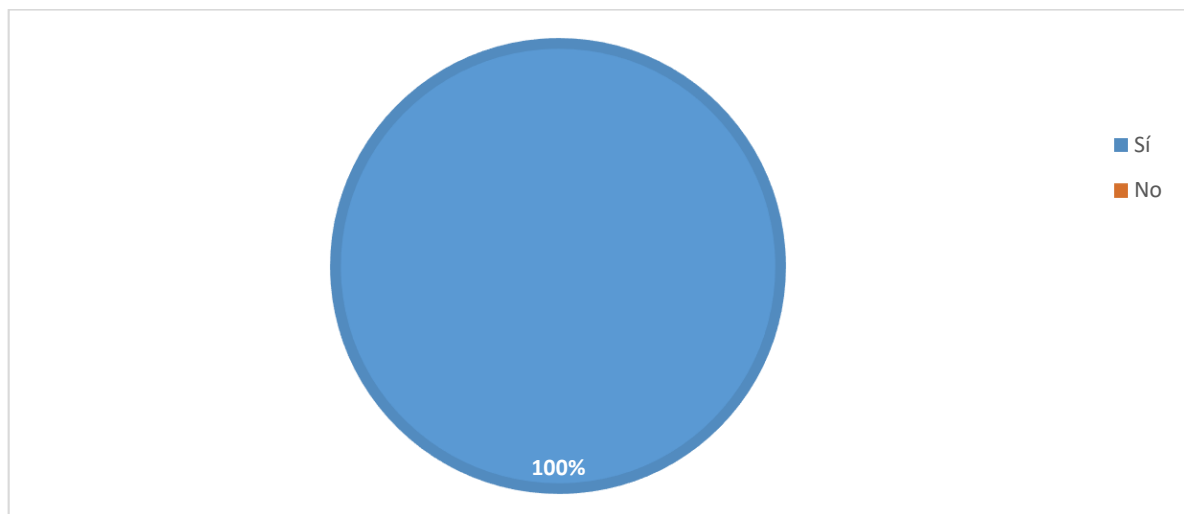


Gráfico 28. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y ocho se les pregunta si consideran que al no realizar un adecuado proceso de selección de personal se pierde mucho tiempo en contratar a la persona adecuada a lo cual contestaron:

- 100% respondió que si consideran que se pierde mucho tiempo.

Tabla 29. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

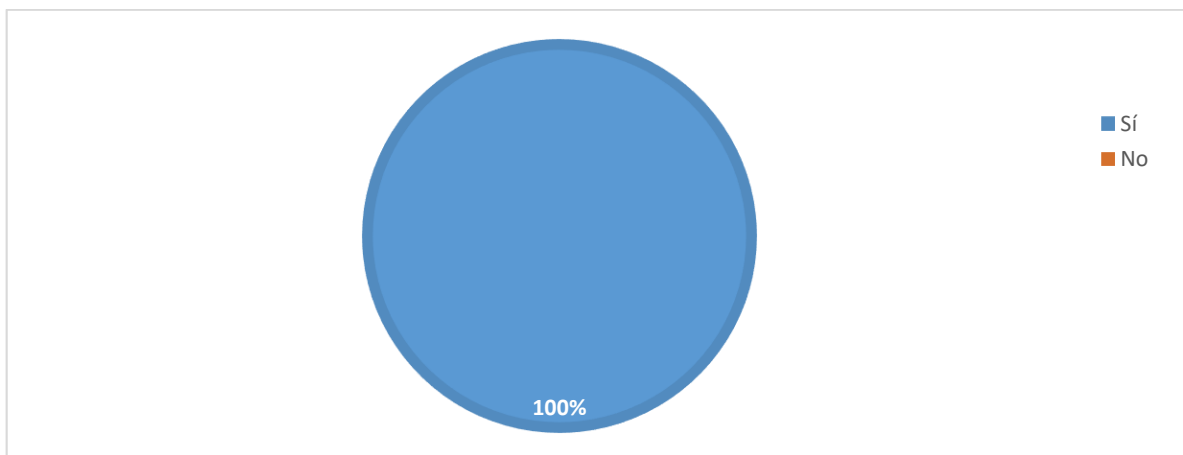


Gráfico 29. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, se recarga de trabajo a los demás colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta veinte y nueve se recopila información importante de los colaboradores con respecto a si ellos consideran que al no realizar una correcta selección de personal se les recarga el trabajo a los demás y los resultados obtenidos a continuación:

- 100% está de acuerdo en que al no realizar ese proceso adecuadamente se le recarga el trabajo a los demás.

Tabla 30. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

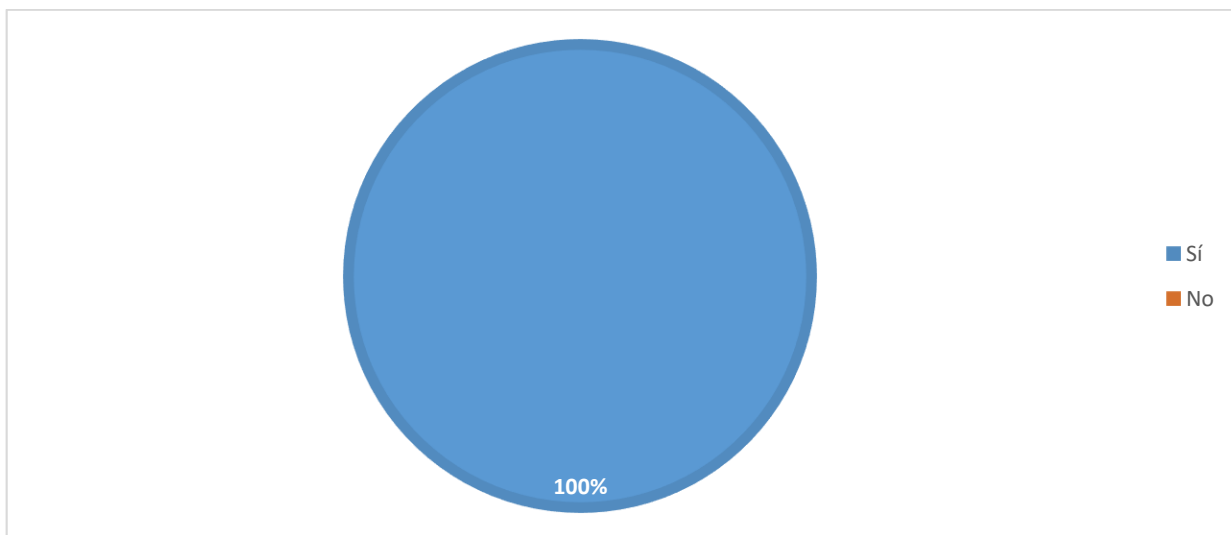


Gráfico 30. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta cuarenta y nueve se les consulta si ellos consideran que se incurre en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató y las respuestas obtenidas fueron:

- 100% de los encuestados opinaron que si se incurren en costos adicionales.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 31. ¿Considera usted que capacitar al personal es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que capacitar al personal es importante?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

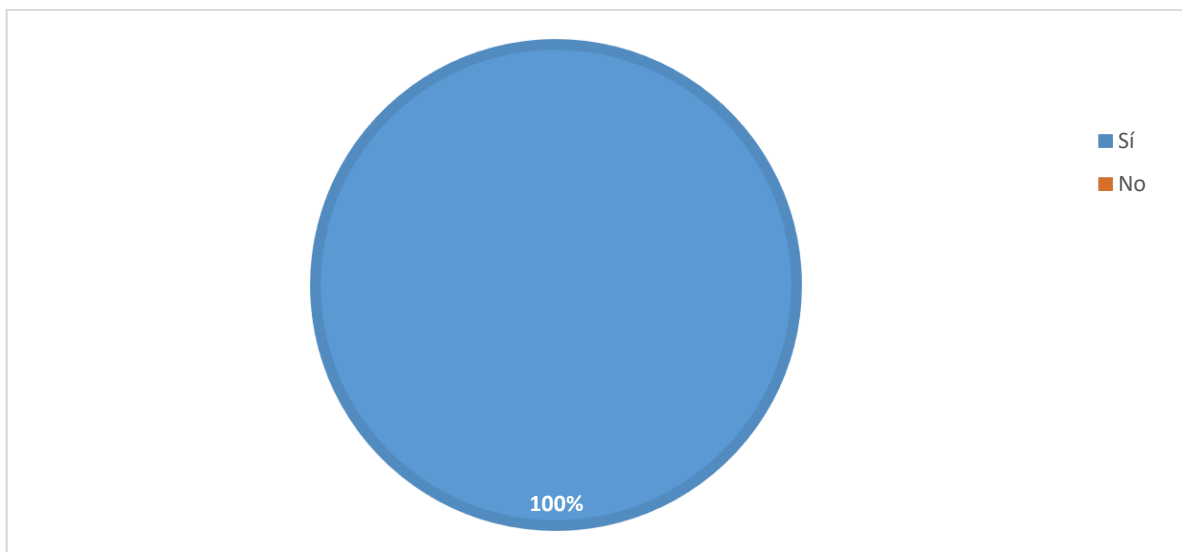


Gráfico 31. ¿Considera usted que capacitar al personal es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y uno, se les consulta a los colaboradores si consideran importante la capacitación de personal y las respuestas fueron:

- 100% de los encuestados consideran importante la capacitación de personal.

Tabla 32. ¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores? Puede marcar más de una opción.

Escala de opciones			
Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores?	Rotación de empleados	7	54%
	Disminuye productividad	5	38%

	Mal servicio al cliente	1	8%
	Otro	0	0%
Total		13	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

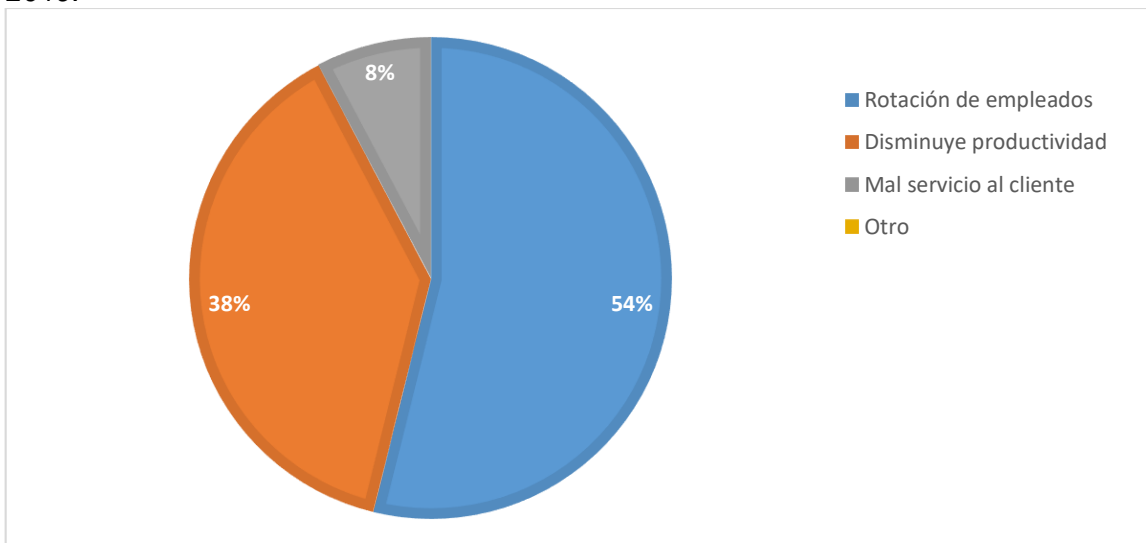


Gráfico 32. ¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y dos se muestran las respuestas con respecto a los problemas que se podrían ocasionar al no capacitar al personal, al ser una escala de opciones, los colaboradores podían marcar más de una opción y los resultados obtenidos fueron:

- 54% marcó la opción de rotación de empleados.
- 38% marcó la opción de que disminuye productividad.
- 8% marcó la opción de mal servicio al cliente.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 33. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019

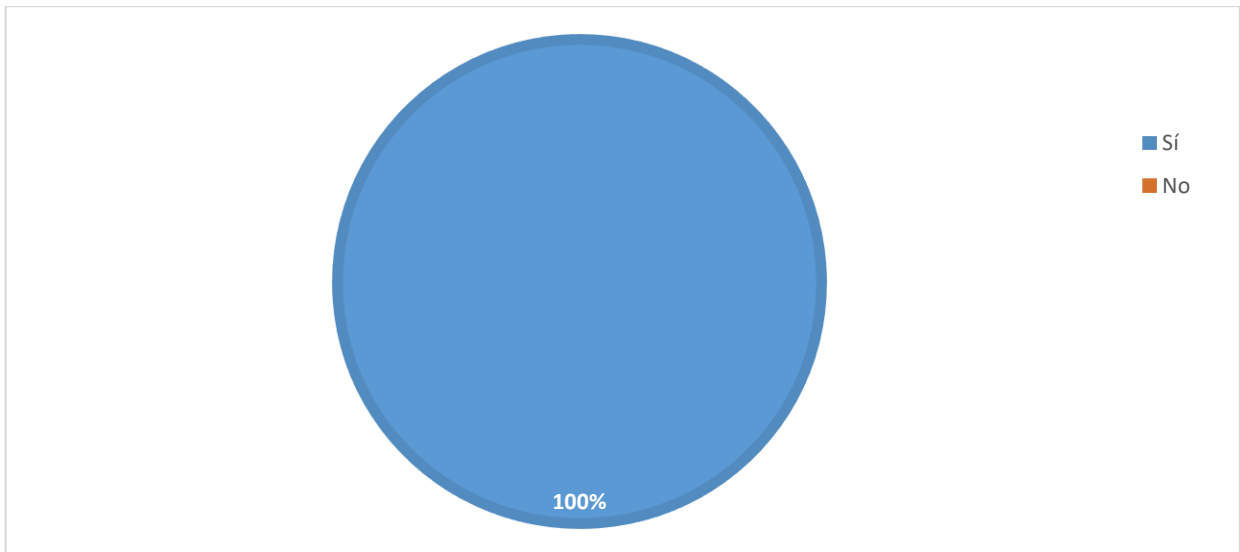


Gráfico 33. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y tres se consulta si la persona que realiza las evaluaciones de desempeño las realiza de manera adecuada.

- 100% de los colaboradores indicaron que consideran que si las realiza de la manera adecuada.

Tabla 34. ¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors Diciembre 2019

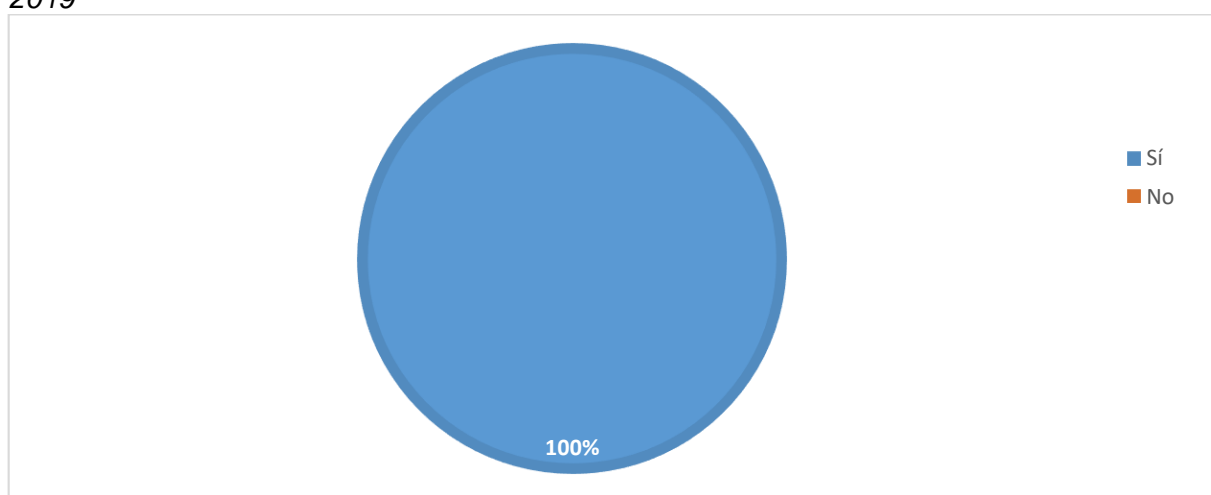


Gráfico 34. ¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y cuatro se les consultó a los colaboradores si consideran que la evaluación de desempeño es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo a lo cual respondieron:

- 100% de los encuestados consideran que sí es una herramienta para calificar su trabajo.

Tabla 35. ¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	Sí	4	57%
	No	3	43%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

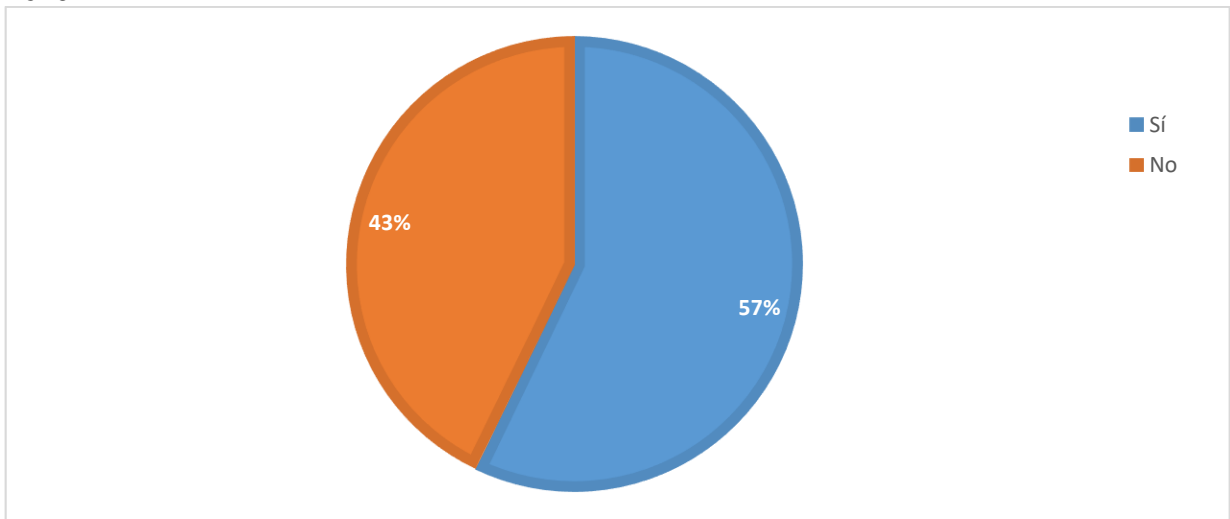


Gráfico 35. ¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y cinco se consultó si al no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del colaborador y las respuestas fueron:

- 57% de las respuestas indicaron que sí.
- 43% de las respuestas indicaron que no.

Dentro del 57% indicaron el por qué lo consideran así:

- Porque no ven el esfuerzo.

- Porque no se sabe si el trabajo que realizan está bien o mal.
- No tienen felicitaciones.

Tabla 36. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

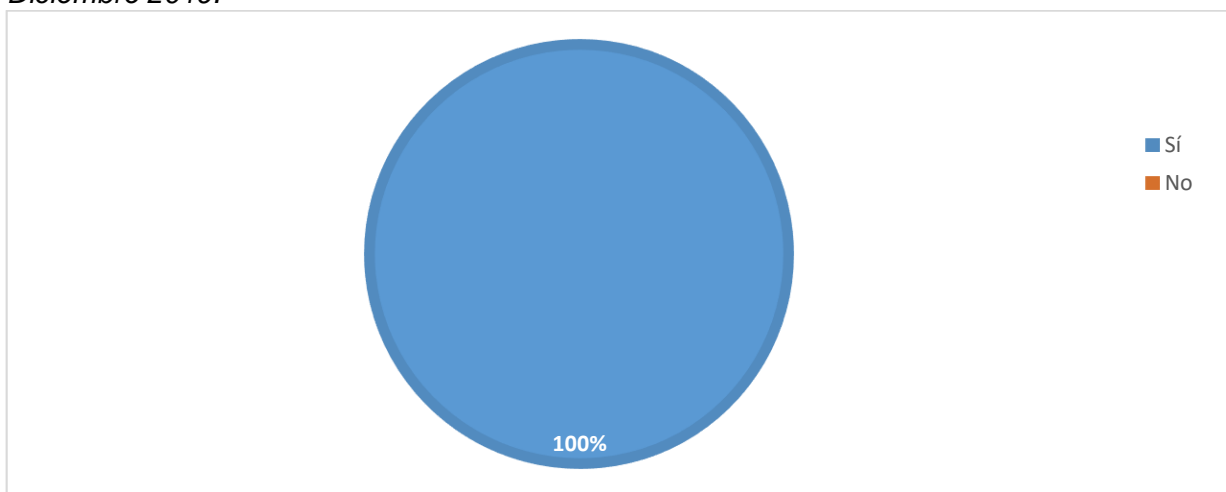


Gráfico 36. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y seis, se les consulta con respecto a si ellos creen que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repitan errores en los procedimientos y las respuestas obtenidas fueron:

- 100% está de acuerdo en que si no se realizan evaluaciones de desempeño provocan que se repitan errores.

Indicador 5. Rangos Salariales

Tabla 37. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	Sí	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

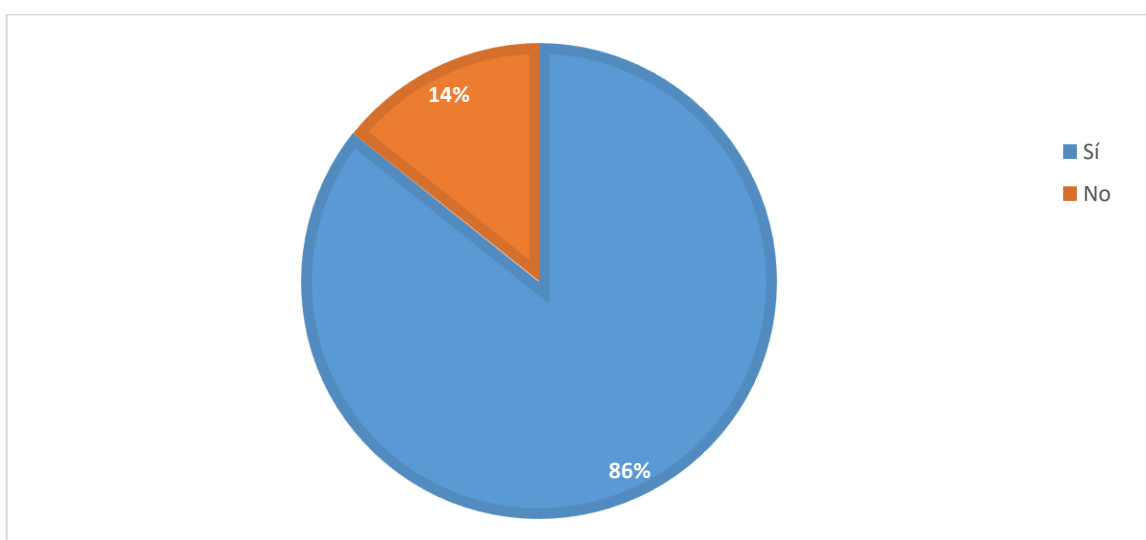


Gráfico 37. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y siete, se les consultó a los colaboradores si consideraban importante que existiera rangos salariales y las respuestas son las siguientes:

- 86% mencionaron que sí lo consideran importante.

- 14% mencionaron que no lo consideran importante.

Tabla 38. ¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

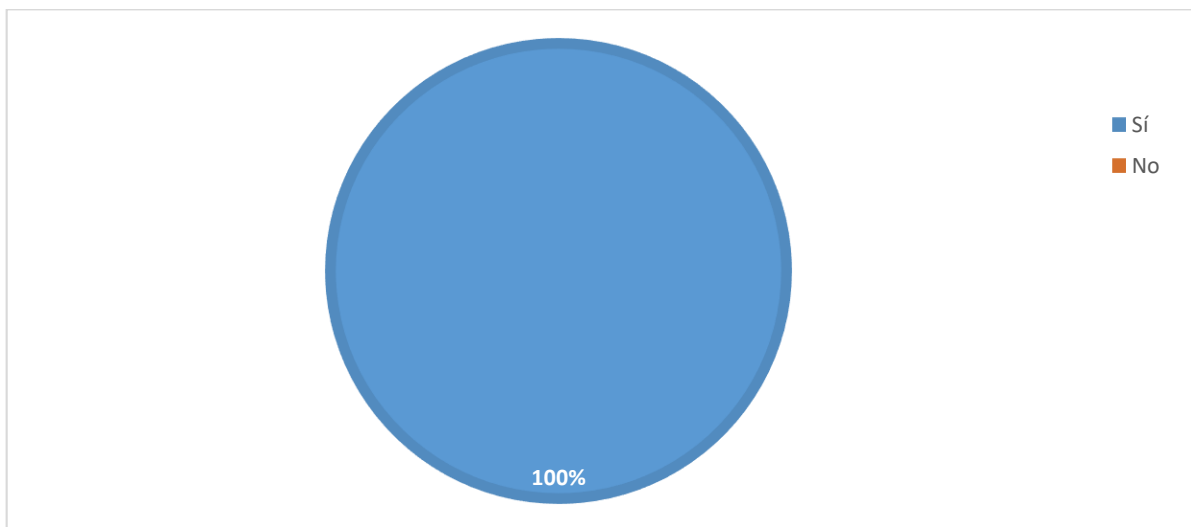


Gráfico 38. ¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y ocho se les consultó a los colaboradores si les pagan el salario en las fechas establecidas cuando los contrataron a lo cual respondieron:

- 100% de los colaboradores respondieron que sí les pagan oportunamente el salario.

IV. VARIABLE 4: NIVEL DE ROTACIÓN

Indicador 1. Rotación

Tabla 39. ¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?	Sí	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

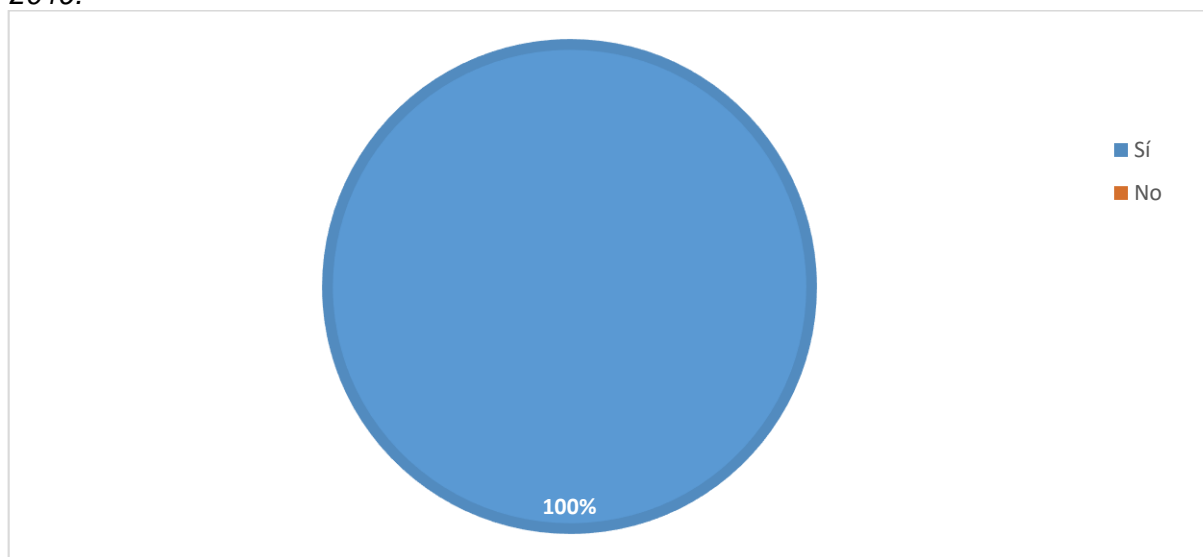


Gráfico 39. ¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta treinta y nueve se les consultó a los colaboradores si en la compañía existe rotación de personal y las respuestas fueron:

- 100% de los colaboradores respondieron que sí existe rotación de personal.

Tabla 40. ¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?

Escala de opciones			
Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?	Enderezador	4	57%
	Alistador	3	43%
	pintor	0	0%
	Personal de limpieza	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

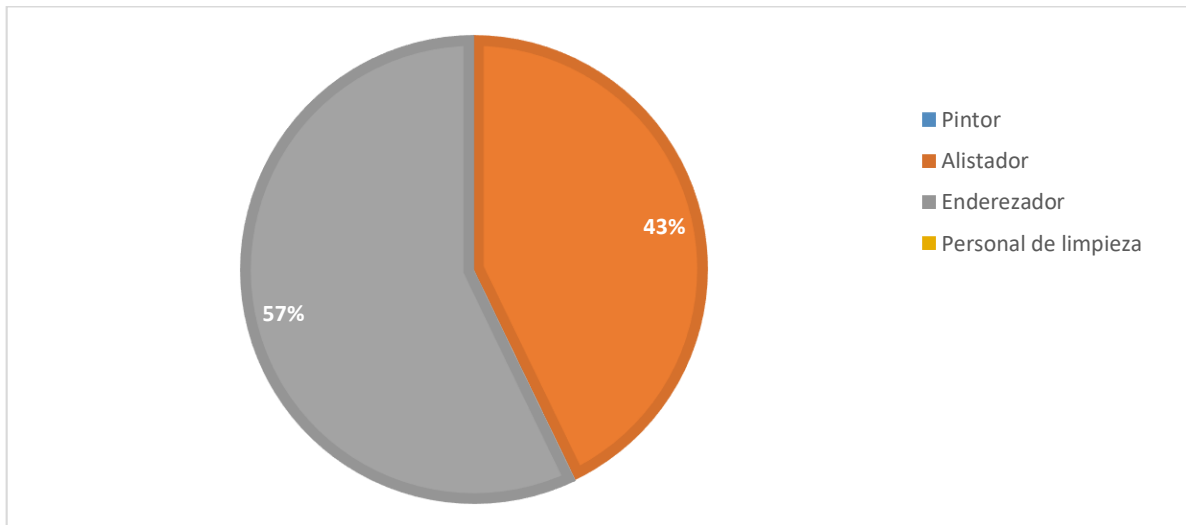


Gráfico 40. ¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta cuarenta se les consultó a los colaboradores en cuál puesto se da más rotación de personal y las respuestas fueron:

- 43% de los colaboradores respondieron que en el puesto de alistador.
- 57% de los colaboradores respondieron que en el puesto de enderezador.

Tabla 41. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	Sí	5	71%
	No	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

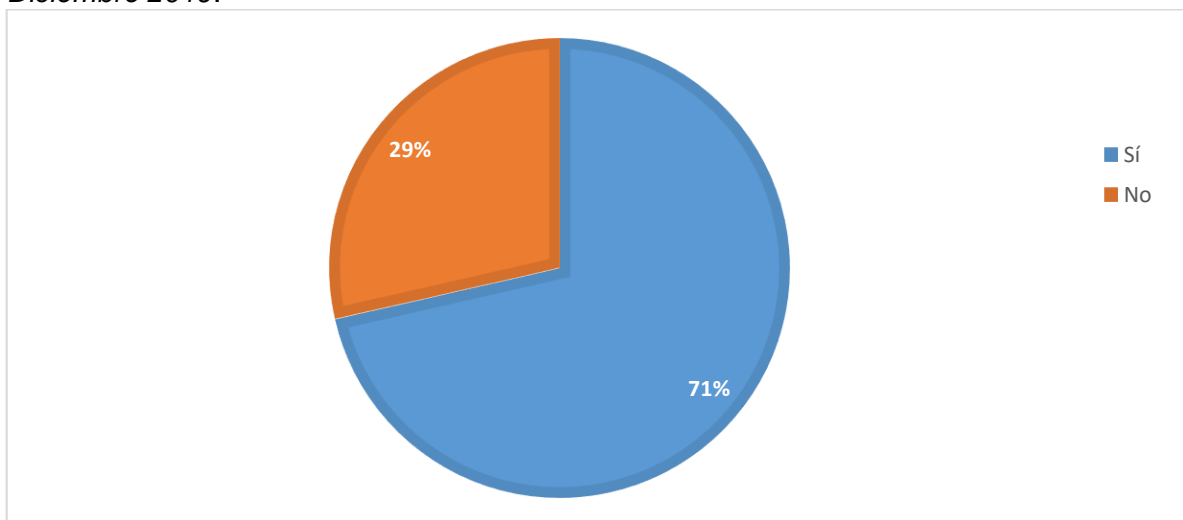


Gráfico 41. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta cuarenta y uno se les consultó a los colaboradores si creen que la rotación del personal se da por falta de capacitación y las respuestas fueron:

- 71% de los colaboradores respondieron que sí se da por falta de capacitación.

- 29% de los colaboradores respondieron que no se da por la falta de capacitación.

Dentro del 71% indicaron el por qué lo consideran así:

- Falta de motivación a seguir aprendiendo.
- Aprender sobre nuevos procedimientos.
- Salir de la rutina de todos los días.

Formulario #2

Tabla 42. Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	1	100%
	Femenino	0	0%
	Intersex	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

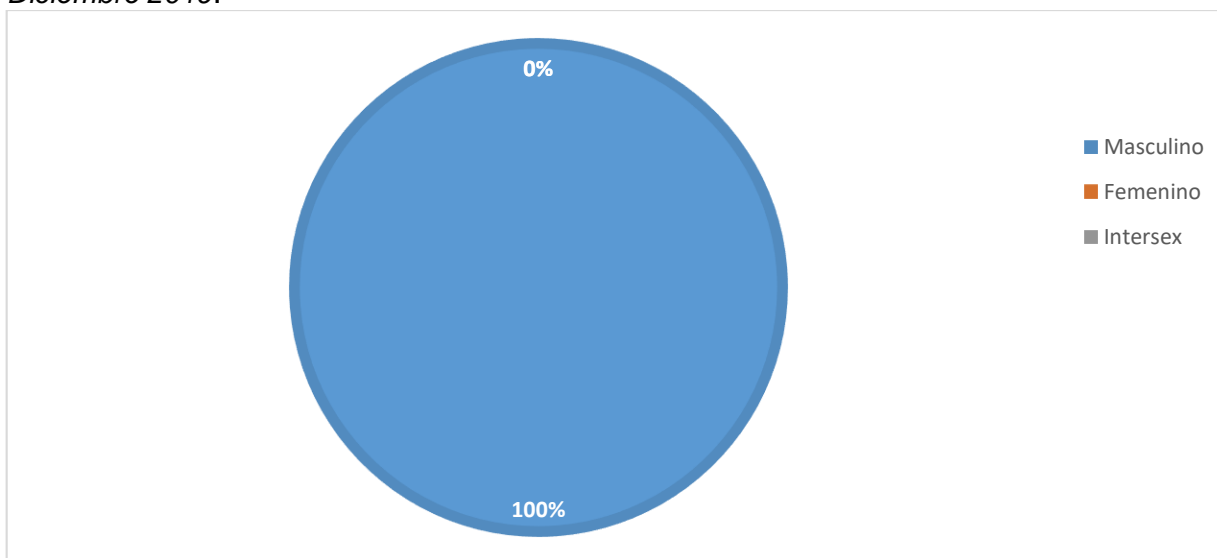


Gráfico 42. Género

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la primera pregunta se ve la información sobre el género de la empresa, en donde:

- 100% de los encuestados es del género masculino.

Tabla 43. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	36 a 45 años	1	100%
	25 a 35 años	0	0%
	18 a 25 años	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

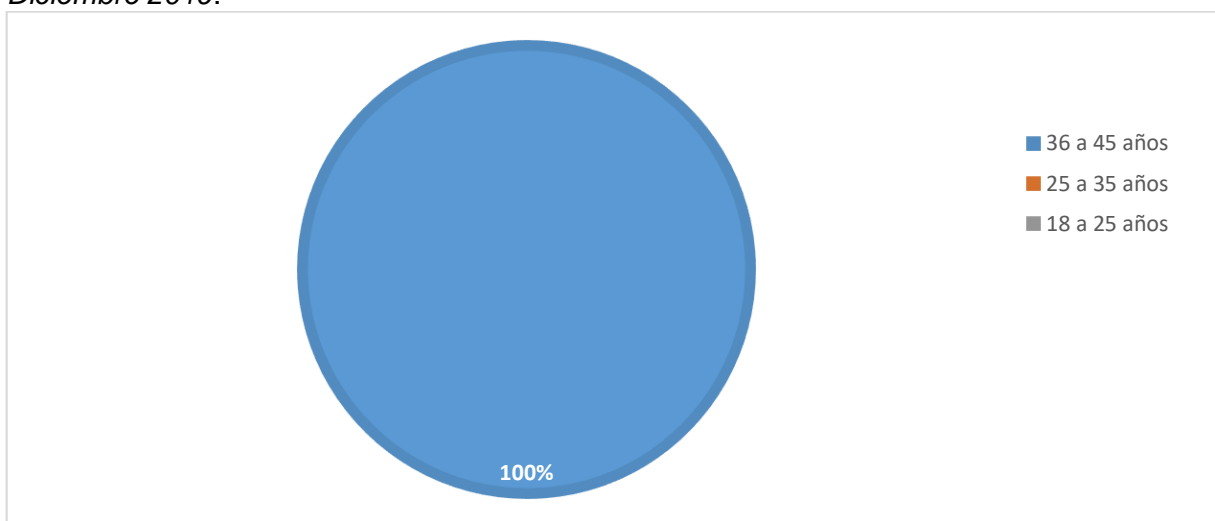


Gráfico 43. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la segunda pregunta se ve la información sobre la edad en la empresa, en donde:

- 100% de los encuestados está en el rango de 36 a 45 años.

Tabla 44. Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la compañía	9 o más años	1	100%
	1 a 3 años	0	0%
	4 a 8 años	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

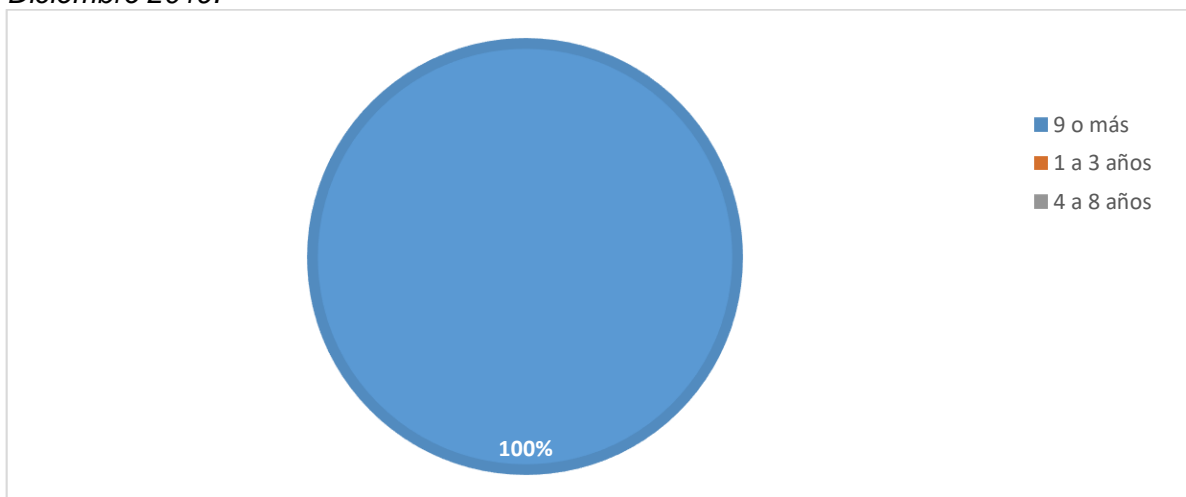


Gráfico 44. Antigüedad en la compañía

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la tercera pregunta se ve la información sobre la antigüedad en la compañía, en donde:

- 100% de los encuestados tiene una antigüedad de nueve o más años.

I. VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

Tabla 45. ¿Existe en Costa Rica Motors un organigrama actualizado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe en Costa Rica Motors un organigrama actualizado?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

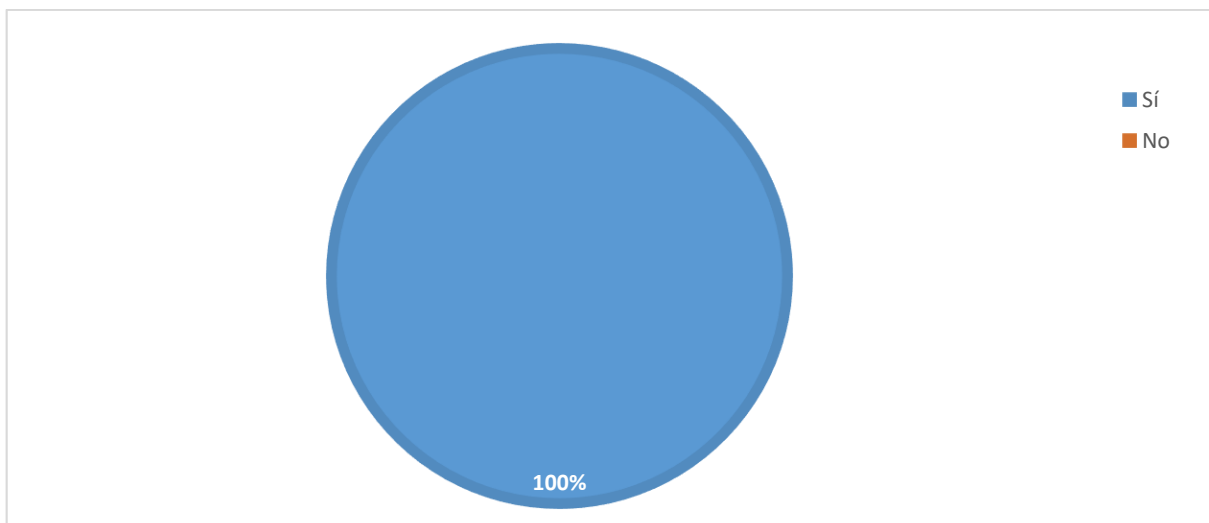


Gráfico 45. ¿Existe en Costa Rica Motors un organigrama actualizado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la cuarta pregunta se ve la información sobre si la compañía posee un organigrama actualizado, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí existe un organigrama actualizado.

II. VARIABLE 2: Procesos

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 46. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

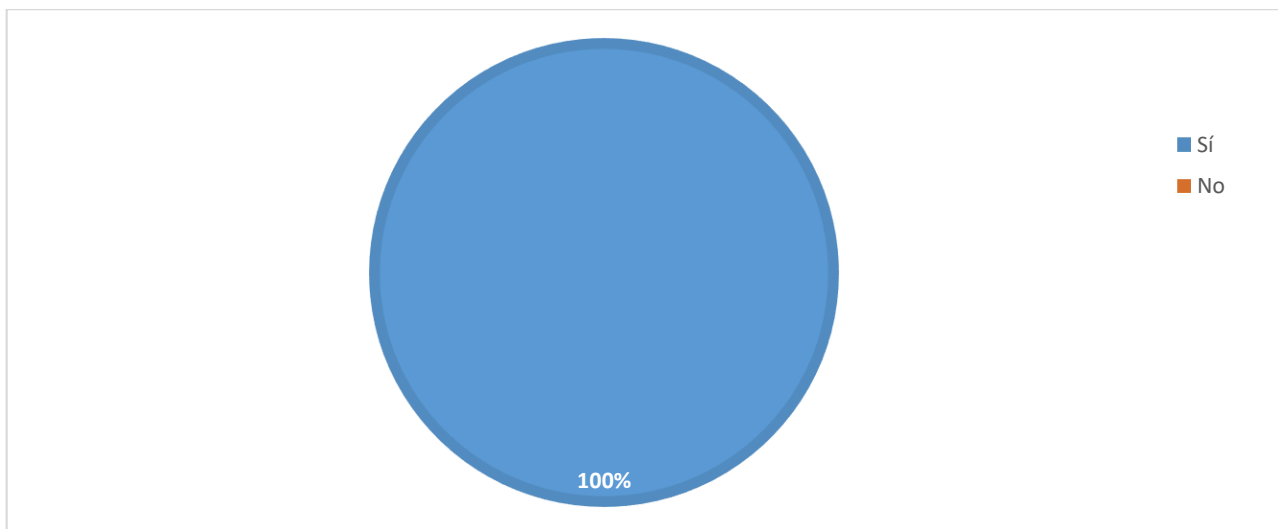


Gráfico 46. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la quinta pregunta se ve la información sobre si la compañía posee o realiza algún tipo de reclutamiento, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí lo realizan.

Dentro de ese 100% nos indicó que los procesos de gestión del talento humano que se realizan son:

- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación del desempeño

Tabla 47. ¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

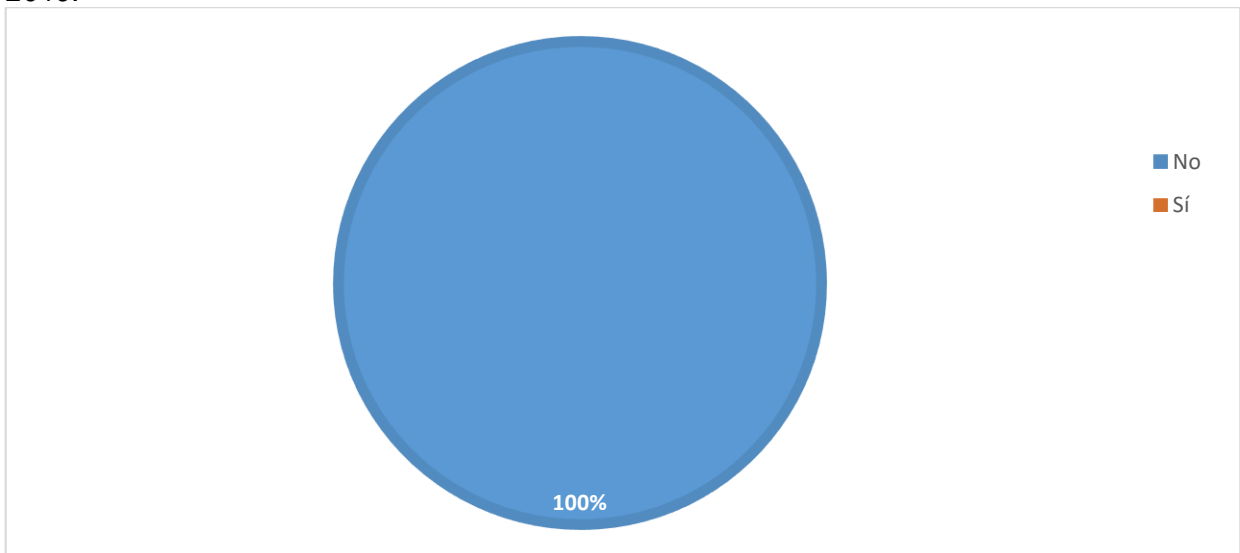


Gráfico 47. ¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la sexta pregunta se ve la información sobre si la compañía posee algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que no existe un formulario.

Indicador 2. Selección

Tabla 48. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

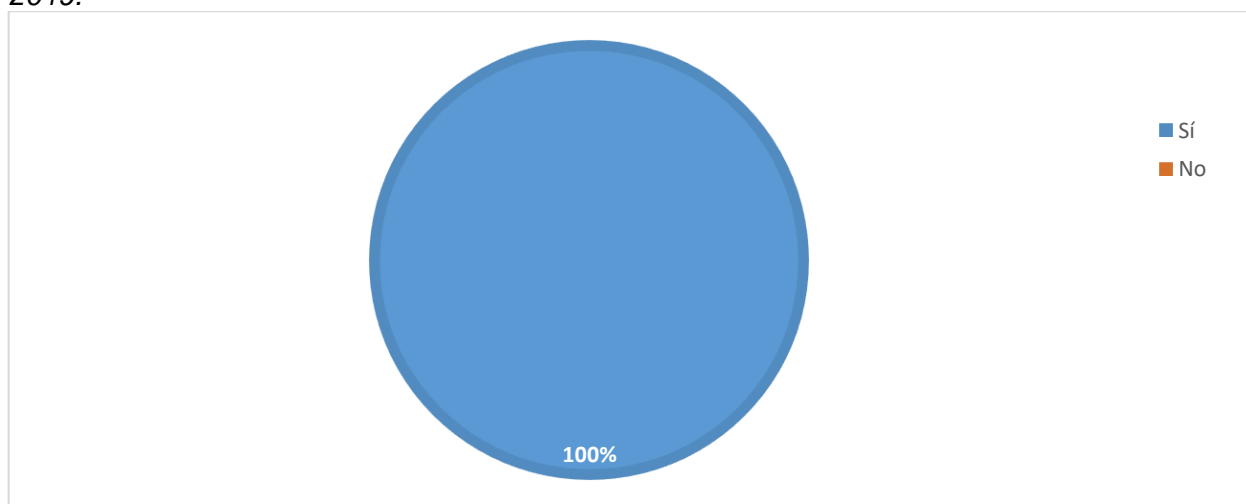


Gráfico 48. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la séptima pregunta se ve la información sobre si la compañía realiza pruebas de selección, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí realizan pruebas de selección.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 49. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

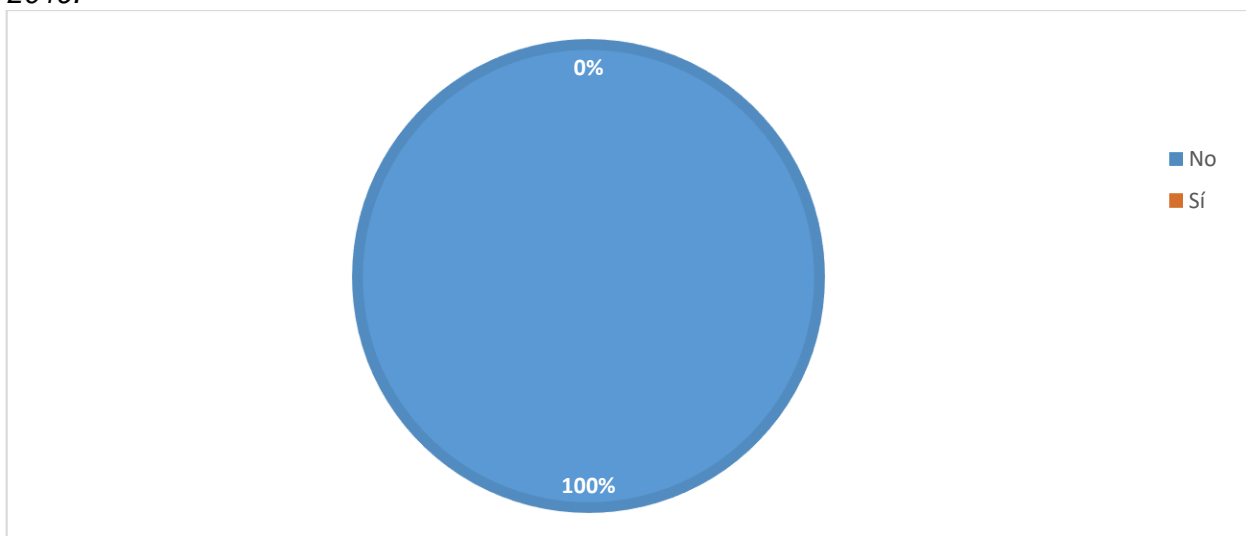


Gráfico 49. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la octava pregunta se ve la información sobre si la compañía realiza algún tipo de entrenamiento diferente a las capacitaciones de los puestos, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que no se realizan dichas capacitaciones.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 50. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

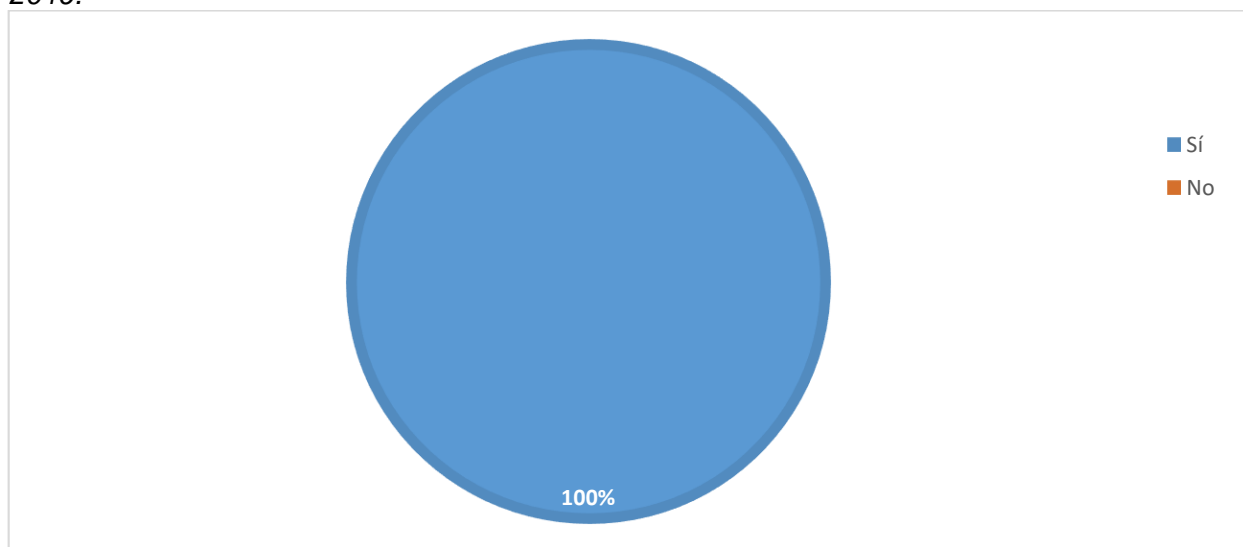


Gráfico 50. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la novena pregunta se ve la información sobre si la compañía realiza evaluaciones del desempeño, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí realizan evaluaciones.

Tabla 51. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

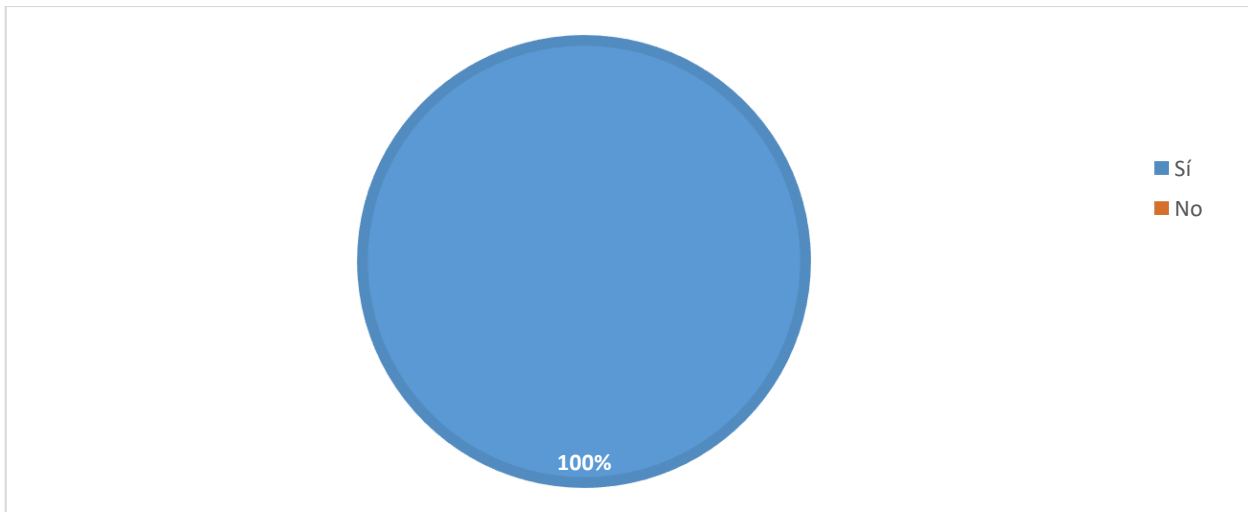


Gráfico 51. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la décima pregunta se ve la información sobre si es importante realizar evaluaciones del desempeño, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí realizan evaluaciones.

Dentro de ese 100% se indicó la razón por la que lo consideran importante:

- Se puede medir el progreso de los colaboradores.

Indicador 5. Salarios

Tabla 52. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?	Desempeño	1	100%
	Costo de vida	0	0%
	Antigüedad	0	0%
	Grado académico	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

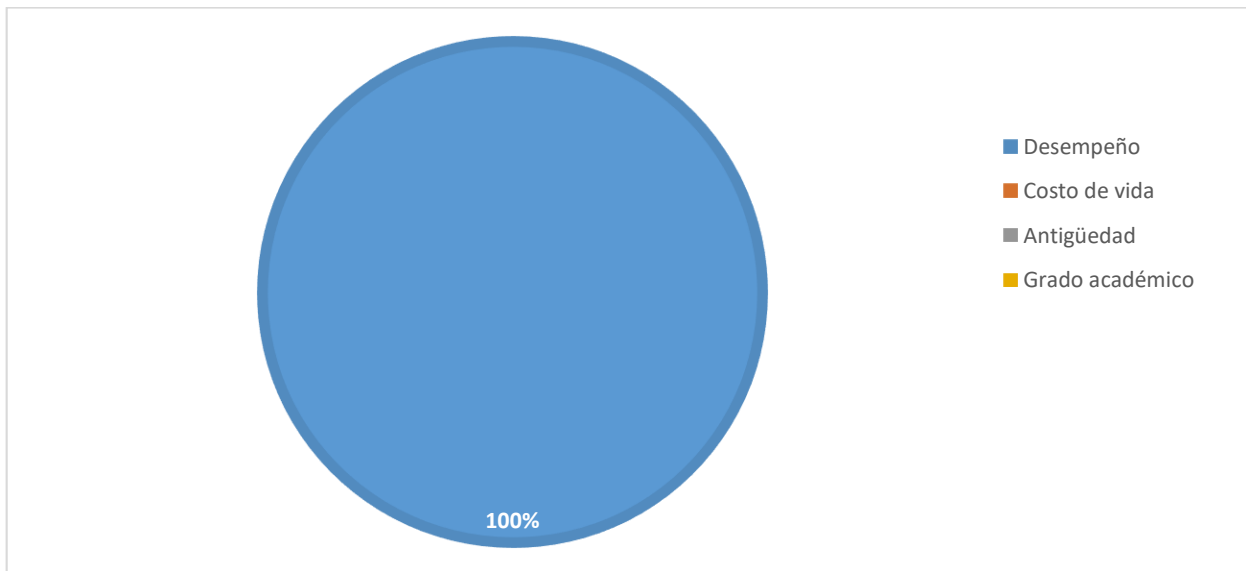


Gráfico 52. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la undécima pregunta se ve la información sobre cuál es la razón por la cual aumentan los salarios en la compañía, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que la razón por la que se aumenta es por el desempeño.

III. VARIABLE 3: Departamento

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 53. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

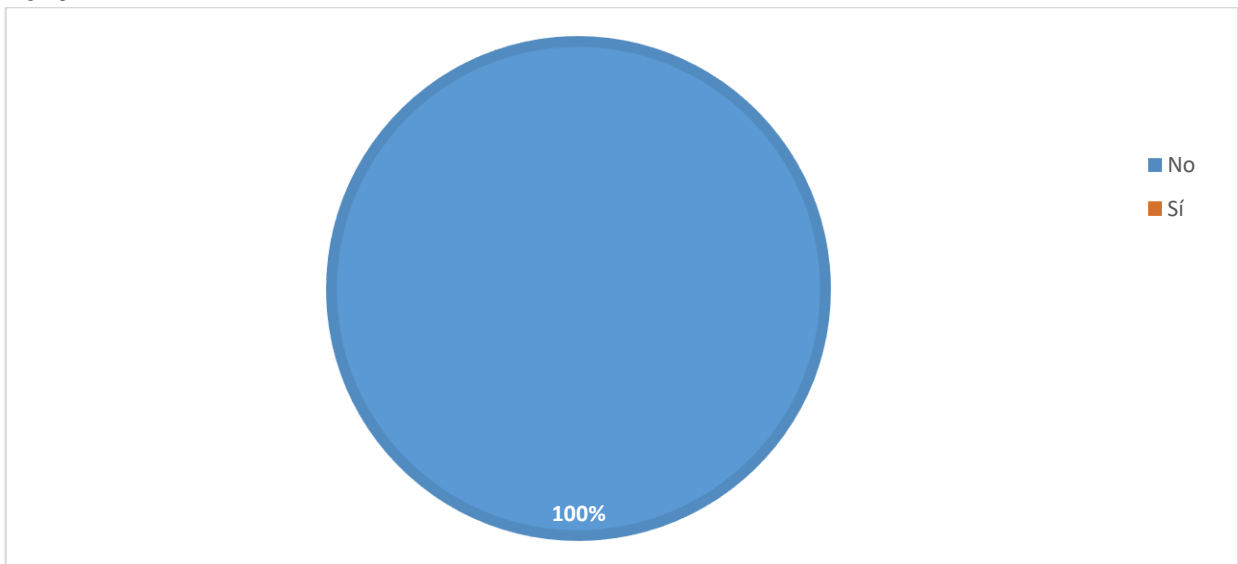


Gráfico 53. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 12 se ve la información sobre si consideran que los procesos de reclutamiento son los adecuados, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que no son los adecuados.

Indicador 2. Selección

Tabla 54. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

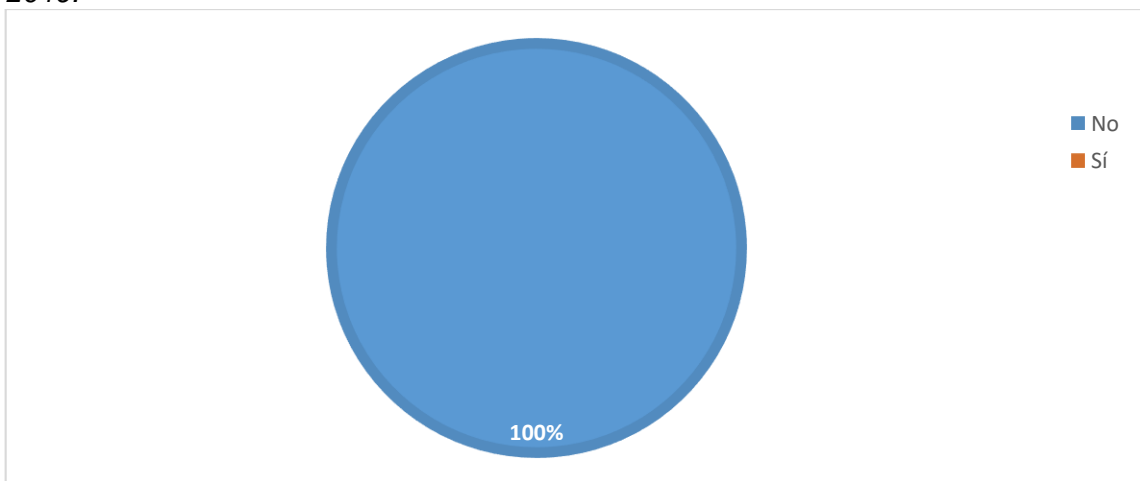


Gráfico 54. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 13 se ve la información sobre si consideran que los procesos de selección son los adecuados, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que no son los adecuados.

Dentro de ese 100% indicó la razón la cual es:

- Crear un nuevo sistema de selección.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 55. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

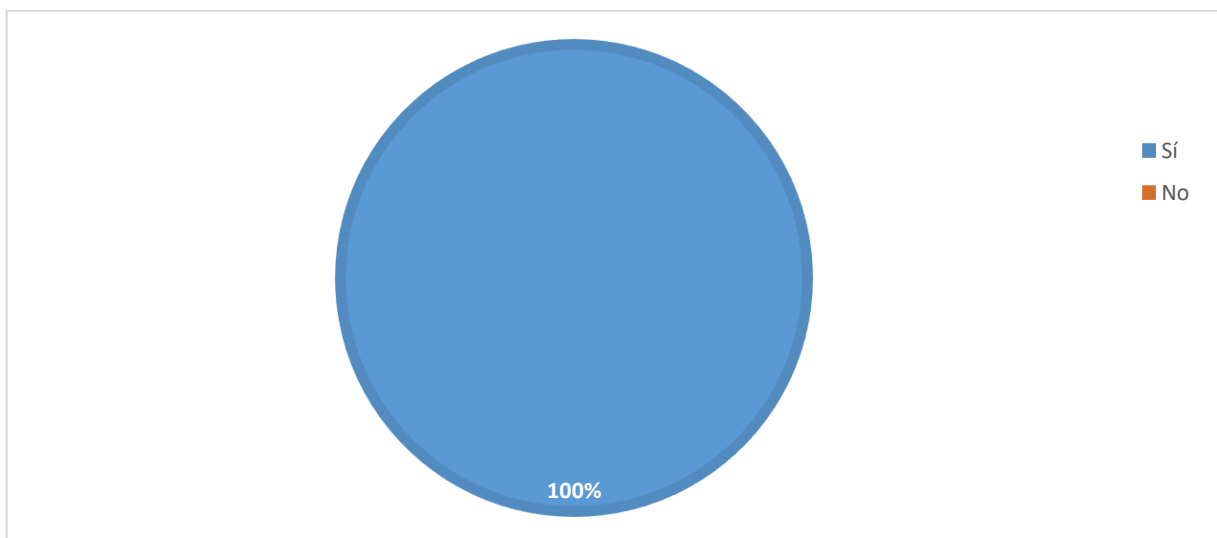


Gráfico 55. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 14 se ve la información sobre si consideran que es importante capacitar a los colaboradores, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que si es importante capacitarlos.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 56. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

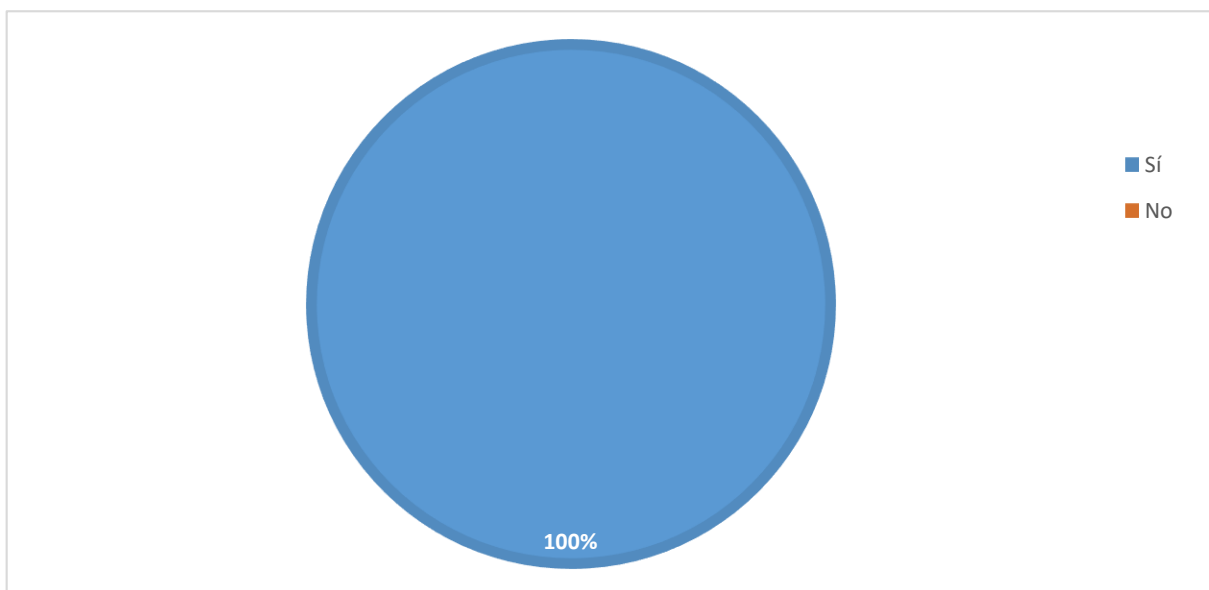


Gráfico 56. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 15 se ve la información sobre si consideran que al realizar evaluaciones del desempeño se puede valorar el trabajo de los colaboradores, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que la evaluación del desempeño si sirve como una herramienta para valorar el trabajo.

Dentro de ese 100% indicaron la razón y es la siguiente:

- Sí, ya que, de esa forma podemos ver el trabajo que están realizando los colaboradores y poder en que pueden mejorar.

Indicador 5. Rangos Salariales

Tabla 57. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

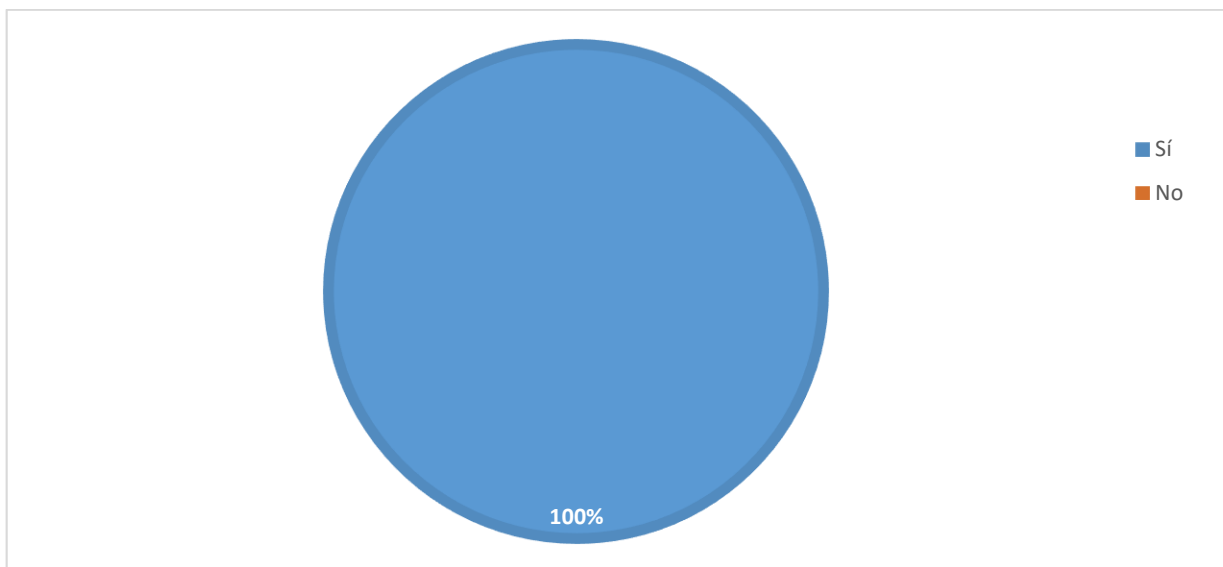


Gráfico 57. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 16 se ve la información sobre si consideran importante que existan rangos salariales, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que si es importante.

VARIABLE 4: NIVEL DE ROTACIÓN

Indicador 1. Rotación

Tabla 58. ¿Existe rotación de personal en la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe rotación de personal en la empresa?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

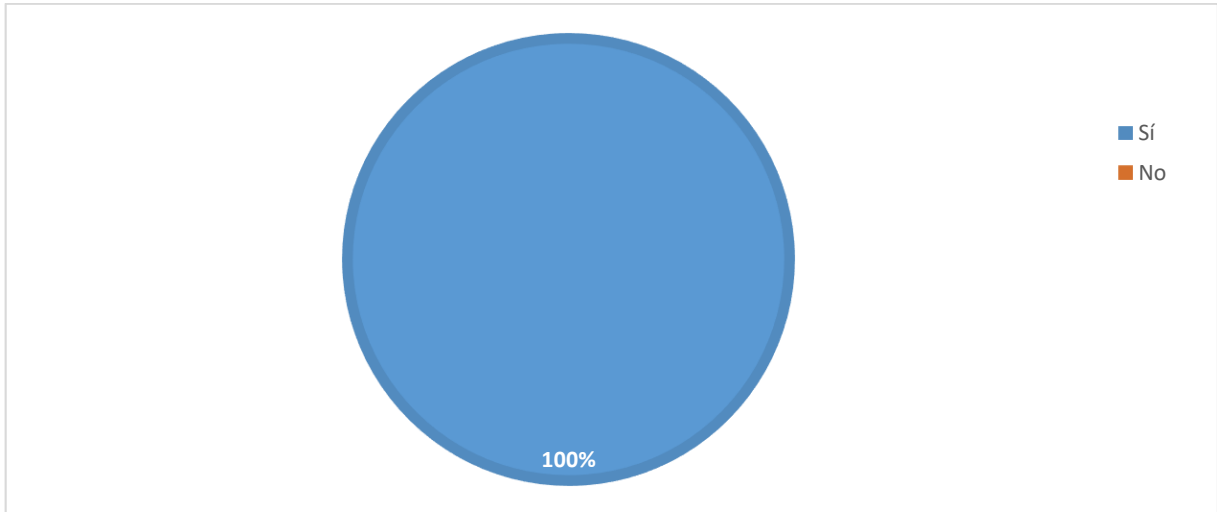


Gráfico 58. ¿Existe rotación de personal en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

La pregunta número 17 se ve la información sobre si consideran que existe rotación de personal en la compañía, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que sí existe rotación de personal.

Tabla 59. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

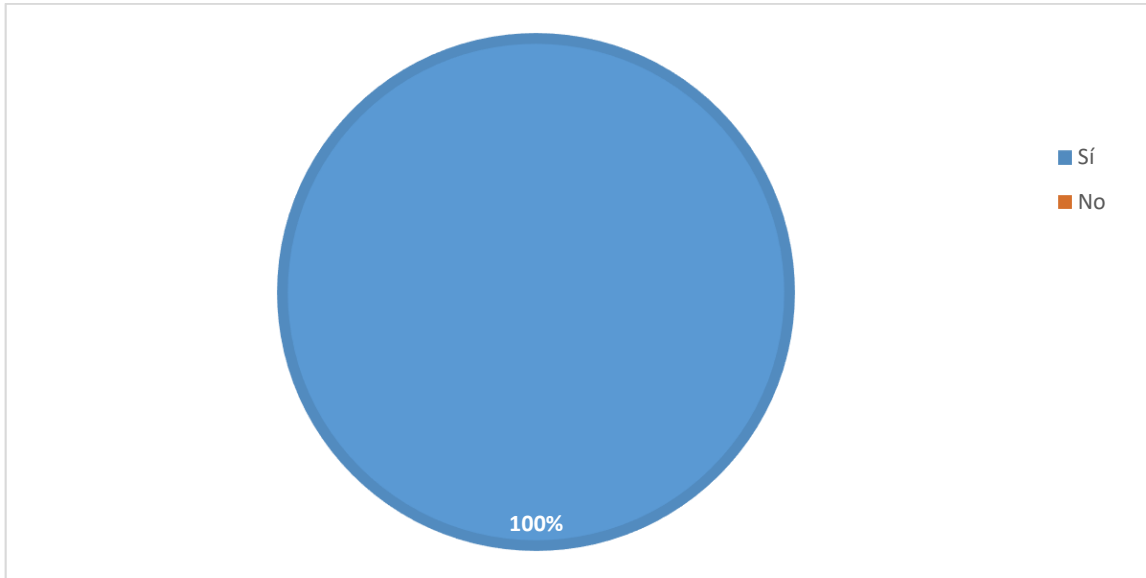


Gráfico 59. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors. Diciembre 2019.

En la pregunta número 18 se ve la información sobre si consideran que la rotación del personal se da por falta de capacitación, en donde la respuesta fue:

- 100% de los encuestados confirma que la rotación del personal sí se da por la falta de capacitación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo quinto se indican cuáles son las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos con el instrumento utilizado en los dos cuestionarios realizados a los colaboradores de la compañía y al gerente general.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuestionario 1: Aplicado a los colaboradores de la empresa Costa Rica Motors Full Service.

Datos Generales

- La mayor parte de los colaboradores son de género Masculino.
- La mayoría de colaboradores están en una edad de los 26 años a los 35 años.
- La mayoría de los colaboradores tienen un rango de antigüedad de 1 a 3 años.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 2. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1

Objetivo n.º 1: Determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad de la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.	
Conclusiones	Recomendaciones

<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores aseguran que en la organización si cuentan con un organigrama definido y que el mismo se encuentra actualizado. 	<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda dar seguimiento al organigrama para actualizarlo cada vez que se presente un cambio.
---	--

Fuente: Elaboración propia. 07 de enero 2020.

Cuadro 3. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

<p align="center">Objetivo n.º 2:</p> <p align="center">Determinar los procesos de gestión de Talento Humano necesarios en Costa Rica Motors Full Service S.A.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores aseguran que en la organización sí realizan procesos de reclutamiento y que el reclutamiento que se está utilizando es el externo. • La mayoría de los colaboradores indicaron que no conocen las necesidades de capital humano que requiere la organización. 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda también utilizar el reclutamiento interno, ya que, de esta manera se reducen tiempos y mantiene al colaborar motivado, ya que, puede ir creciendo en la organización. • Es importante que la gerencia realice reuniones mensuales con el personal para que todos estén enterados de las necesidades de

<ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores confirmaron que la organización no cuenta con un formulario de solicitud de empleo. 	<p>capital humano que requiere la organización y temas de talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le recomienda a la organización, crear un formulario de solicitud de empleo esto para poder tener un mayor control de los posibles candidatos.
<p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores indicaron que si realizan pruebas de rendimiento (conocimiento) para el proceso de selección. • La totalidad de los colaboradores nos indican que el tiempo que transcurre desde que se publica la vacante y se escoge al candidato es un plazo menor de un mes. 	<p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante continuar con las pruebas de selección, ya que, de esta manera se puede elegir el candidato idóneo, ya que, estas se aplican con la finalidad de medir el conocimiento y las destrezas que tiene el postulante. • Se sugiere seguir realizando el proceso en el plazo que hasta ahorita lo han hecho, ya que, ya que, el tiempo es importante para no cargarle trabajo a los demás colaboradores mientras este la plaza y con eso la empresa ve mayor productividad y sus ingresos no se ven afectados.

<p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los encuestados consideran que no existe un proceso de capacitación formal, no se realizan capacitaciones y, por lo tanto, no se evalúan. 	<p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización debe capacitar a sus colaboradores en las diferentes áreas y productos que estos utilizan para la reparación de los vehículos, con el fin de que se encuentren actualizados según las necesidades. Además, es importante capacitar en habilidades blandas lo cual puede llevar a obtener un mejor acabado en las reparaciones.
<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores aseguran que sí realizan evaluaciones de desempeño en la organización y que si lo consideran muy importante. • La totalidad de los colaboradores indicó que la evaluación del desempeño es realizada por el 	<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se insta a seguir realizando las evaluaciones de desempeño, ya que, ayuda a ver el rendimiento de cada trabajador, al mismo tiempo ayuda a mejorar los tiempos de reparación, esto se obtiene, ya que, pueden ir perfeccionando cada puesto de trabajo y con esto tener a clientes más satisfechos. • Se insta a seguir realizando las evaluaciones del desempeño y con esto poder ver las deficiencias que

<p>supervisor inmediato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores indican que, sí existe un método para medir el desempeño y estos mismos mencionan que el método más utilizado por la compañía es el de administración por objetivos. 	<p>existen en los puestos para poder ir mejorando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les recomienda continuar con este método de evaluación, ya que, al ser una PYME, les puede resultar un método más sencillo, menos costoso y lo pueden estar realizando constantemente.
<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores nos indican que la periodicidad de pago que se da en Costa Rica Motors es semanal y los mismos nos comentan que los salarios los aumentan cada año. • La gran mayoría de los colaboradores nos indican que en la compañía sí existen incentivos 	<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les incita a seguir con esa periodicidad de pago, aunque también se les recomienda pagar de forma quincenal, ya que, es una mejor forma de dar mayor tiempo para recibir los pagos de los trabajos realizados y así la empresa no verse desfinanciada. También les sugerimos tener en cuenta que los aumentos salariales se deben de dar basados en lo que establece el consejo nacional de salarios. • Se felicita a la compañía, ya que, se caracterizan por motivar a los colaboradores por medio de incentivos al realizar las metas en

<p>salariales y los incentivos que más realizan son pago por metas cumplidas en tiempos establecidos.</p>	<p>los tiempos establecidos y brindarles la alimentación cuando trabajan horas extra, esto hace que los colaboradores se sientan motivados y que quieran seguir laborando para la compañía.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia. 08 de enero 2020.

Cuadro 4. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3

<p>Objetivo n.º 3:</p> <p>Identificar las carencias que existen en Costa Rica Motors Full Service S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi la mayoría de los colaboradores coinciden en que el proceso de reclutamiento que se está realizando en la empresa es el adecuado. 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les insta a continuar con proceso de reclutamiento que actualmente realizan, ya que, es bueno que las compañías cuenten con dichos procesos. También tomar en cuenta que tipo de reclutamiento se realiza, ya que, si es interno se debe de iniciar publicando los puestos, en un boletín por correo electrónico o en carteleras, donde los colaboradores lo observen y si es un reclutamiento externo anunciando los puestos en bolsas

<ul style="list-style-type: none"> • Más de la mitad de los colaboradores indican que al no contar con un departamento de talento humano no trae problemas como malas contrataciones. • La totalidad de los colaboradores indicó que la persona que está reclutando actualmente sí se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado. 	<p>de empleo o redes Sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les comento que un departamento de talento humano en las compañías siempre es necesario, ya que, por medio de este se pueden reclutar, seleccionar, capacitar, tener manuales de puestos entre otras cosas más y con esto poder ayudar q que la compañía tenga mayor rendimiento en el área que se desempeña. Por ende, les sugerimos crear dicho departamento para evitar que en el futuro se ocasionen problemas. • La persona que está reclutando tiene la obligación de buscar el perfil adecuado para la plaza vacante, por lo que se recomienda realizar una construcción del candidato ideal, al ser un taller que se dedica al área de enderezado y pintura conocer las necesidades que en este se requiere para cumplir con los objetivos. La clave del éxito en el reclutador está en que realice procesos de forma eficiente y eficaz.
--	---

Indicador 2: Selección

- Más de la mitad de los encuestados opinan que el proceso que actualmente realiza la organización para seleccionar el personal si es el adecuado.
- Todos los colaboradores aseguran que cuando se contrata una persona que no cumple con el perfil adecuado, se incurren en pérdida de tiempo, costos adicionales y esto conlleva a recargarle el trabajo a los otros colaboradores.

Indicador 3: Capacitación

- La totalidad de los colaboradores consideran que el capacitar el personal es importante y si no se realizan este tipo de capacitaciones

Indicador 2: Selección

- Se recomienda seguir implementando el proceso de selección que están realizando, en donde realizan pruebas de selección, centros de evaluación, referencias de antiguos trabajos, ya que, el objetivo de una correcta selección, es lograr un ajuste entre la persona y el puesto.
- Se sugiere que la persona encargada de realizar la selección lo realice de una manera minuciosa y con cuidado, valorando siempre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que tenga el aspirante para que no se incurran en gastos adicionales y tampoco cargarles el trabajo a los demás colaboradores.

Indicador 3: Capacitación

- La persona encargada de la formación de los colaboradores tiene la obligación de preocuparse porque el equipo de trabajo tenga las habilidades necesarias para

podrían generar mucha rotación del personal y por ende disminuye la productividad.

Indicador 4: Evaluación del desempeño

- La totalidad de los colaboradores indican que la persona encargada de realizar la evaluación del personal si lo hace de manera adecuada.
- La totalidad de los colaboradores opinan que la evaluación es una herramienta que califica el trabajo

poder desempeñar el trabajo con éxito. Por lo que se recomienda que se les capacite constantemente y al hacer este tipo de capacitaciones van a disminuir la rotación del personal, ya que, algunos colaboradores si sienten que no se les enseñan las nuevas técnicas en la compañía buscan una nueva donde le den oportunidades de aprender y con esto también pueden aumentar la productividad.

Indicador 4: Evaluación del desempeño

- Evaluar constante mente el desempeño de los colaboradores es una buena forma de ver en que necesitan más capacitación y en cual puesto es en el que se está incurriendo en más errores, por ende, es importante que se realicen constantemente para poder irlos corrigiendo.
- Se sugiere realizar evaluaciones de desempeño, ya que, por medio de esta herramienta no solo se mide si el trabajo es bueno o malo,

como bueno o malo, por ende, consideran que si no se realizan este tipo de evaluaciones afecta la motivación de los mismos, ya que, no saben si están realizando bien o mal su trabajo.

- El total de los colaboradores opina que el no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que los errores se repitan.

Indicador 5: Salarios

- Casi la totalidad de los colaboradores consideran que sí es importante que existan rangos salariales en la organización.
- Todos los encuestados indican que

sino también se detectan necesidades de capacitación y también sirve como motivación para los colaboradores, ya que, se les comunica cuando el desempeño es bueno y cuando cumple con todos los objetivos propuestos por la compañía.

- Es de gran importancia que en la organización realicen evaluaciones de desempeño para ir perfeccionando los procesos, ya que, se pueden equivocar, pero si nadie le corrige el proceso, continuará haciéndolo incorrectamente, generando un atraso en los procesos y generando un aumento en los costos de la compañía.

Indicador 5: Salarios

- Se recomienda implementar una escala salarial, ya que, permite facilitar la administración salarial en la organización, asegura la equidad salarial interna y mantiene la competitividad.
- Se les insta a seguir respetando

<p>en la organización le pagan el salario en las fechas indicadas cuando fueron contratados.</p>	<p>los acuerdos que se dieron en el contrato, ya que, esto genera confianza en los colaboradores y al mismo tiempo ellos se encuentran seguros de que se van a ir cumpliendo cada una de las cosas que quedaron en acuerdo.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia. 08 de enero 2020.

Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4

<p align="center">Objetivo n.º 4:</p> <p align="center">Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Indicador 1: Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores aseguran que sí existe rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors. 	<p>Indicador 1: Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda poner más atención en por qué se está dando la rotación del personal en la compañía, esto puede estar ocasionando porque los colaboradores se sienten desmotivados, también puede estar influyendo mucho en que los colaboradores no se estén capacitando adecuadamente.

<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los colaboradores nos indican que en los puestos que se da más rotación de personal es en el de alistador y enderezador. También nos indican que dicha rotación se da por la falta de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Se les sugiere que se realice una evaluación de los puestos para ver si el manual de puestos se encuentra desactualizado o por la falta de capacitación, ya que, los colaboradores indican que esto genera que se sientan desmotivados y al mismo tiempo otra opción sería realizar reuniones con los colaboradores de esas áreas para que les comenten a los encargados que sienten ellos que están pasando en el puesto. Esto para poder saber cuál es el problema que está ocasionando la rotación del personal y poder disminuirla.
---	---

Fuente: Elaboración propia. 08 de enero 2020.

5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuestionario 2: Aplicado al Gerente General de la empresa Costa Rica Motors Full Service.

Datos Generales

- Es de género Masculino.
- Está en el rango de edad entre los 36 años y los 45 años.
- Su rango de antigüedad es de 9 o más años.
- Su puesto es de gerente general de la organización.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1

Objetivo n.º 1: Determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad de la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.	
Conclusiones	Recomendaciones
Indicador 1: Estructura organizativa formal <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado considera que sí existe un organigrama actualizado en la organización. 	Indicador 1: Estructura organizativa formal <ul style="list-style-type: none"> • Se insta a continuar con la actualización del organigrama cada vez que existe un puesto o cuando la organización lo vea conveniente.

Fuente: Elaboración propia. 08 de enero 2020.

Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

Objetivo n.º 2: Determinar los procesos de gestión de Talento Humano necesarios en Costa Rica Motors Full Service S.A.	
Conclusiones	Recomendaciones

Indicador 1: Reclutamiento

- El gerente general nos indica que en la organización sí se realizan reclutamientos y que los procesos de gestión de talento humano que actualmente realiza Costa Rica Motors son reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.

- El encuestado nos indica que la organización no cuenta con un formulario para solicitud de empleo.

Indicador 2: Selección

- El encuestado nos indica que en la organización sí se realizan pruebas de selección a la hora de hacer nuevas contrataciones.

Indicador 1: Reclutamiento

- Se insta a la organización que siga realizando el proceso de reclutamiento en donde busque a traer a los diferentes candidatos. También, se les sugiere que la compañía realice un departamento de talento humano, donde dicha persona sea la encargada de realizar todos los procesos como son reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, esto con el fin de que la persona que realice dichos procesos cuente con el conocimiento requerido.
- Se insta a realizar un formulario vía electrónica, ya que, esto les sirve para poder tener una bolsa de empleo y tener posibles colaboradores en el momento donde quede una vacante.

Indicador 2: Selección

- Es importante que la organización siga realizando los procesos de selección adecuados, en donde realicen las pruebas de selección, de evaluación y verificación de

<p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general indicó que, no se realizan entrenamientos diferentes a las capacitaciones. <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general indicó que, sí se realizan evaluaciones de desempeño en la organización y que sí considera importante realizarlas. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menciona que los salarios aumentan 	<p>documentación y referencias, esto con el fin de poder seleccionar al candidato idóneo para el puesto.</p> <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que la organización considere de gran importancia el brindar capacitaciones a sus colaboradores, ya que, es lo que realizan día con día, por lo que si se encuentran capacitados adecuadamente lograrán realizar los objetivos y con esto brindar una mayor satisfacción a los clientes. <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre es importante realizar evaluaciones de desempeño en cualquier organización, ya que, de esta manera se mejoran procedimientos, se corrigen errores y es de gran ayuda para el colaborador y la organización. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que en la organización realicen un método salarial de
--	--

principalmente por el desempeño, para lo cual los colaboradores nos mencionaron que lo realizan cada año.	escala de salarios, ya que, de esta forma se establecen categorías diferenciadas por el salario correspondiente, según sector administrativo y académico y al mismo tiempo aumentar también por la antigüedad y no solo por el desempeño.
---	---

Fuente: Elaboración propia. 09 de enero del 2020.

Cuadro 8. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

Objetivo n.º 3:	
Identificar las carencias que existen en Costa Rica Motors Full Service S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que los procesos que se están realizando actualmente no son los correctos. Por otra parte, la mayoría de los colaboradores sí consideran que son los correctos. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado considera que los procesos de selección que la organización está 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que la organización realice un proceso de reclutamiento correcto, donde incluya cada requerimiento de cada puesto y al mismo tiempo en donde busque a traer a los diferentes candidatos a través de diferentes medios. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que la organización realice un nuevo sistema de selección, en donde realicen las pruebas de selección, de

<p>realizando, no cumplen con lo que se requiere.</p> <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general considera que la capacitación al colaborador es muy importante. <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que la evaluación de desempeño se utiliza para valorar el trabajo que realizan los colaboradores. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general sí considera importante que existan rangos salariales en la compañía. 	<p>evaluación y de referencias, esto con el fin de poder seleccionar al mejor candidato.</p> <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez analizada la información del gerente, como de los colaboradores consideran de gran importancia el capacitarse, esto es un gran incentivo para los colaboradores y una ventaja para la empresa. <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda continuar con las evaluaciones del desempeño, ya que, efectivamente es una herramienta para valorar el trabajo que se está realizando por parte de cada colaborador. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es muy importante establecer rangos salariales, ya que, como actualmente no existen se presta para problemas, ya que, los salarios son muy diferentes entre los colaboradores.
---	---

Fuente: Elaboración propia. 09 de enero del 2020

Cuadro 9. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4

Objetivo n.º 1:	
Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado asegura que sí existe rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors. • Nos indican que la rotación del personal se da por falta de capacitación 	<p>Indicador 1: Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda poner más atención en porque se da la rotación del personal en la compañía, esto puede estar sucediendo por que los colaboradores se sienten desmotivados, también puede estar influyendo mucho en que los colaboradores no se estén capacitando adecuadamente. • Se les sugiere que empiezan a realizar un presupuesto para brindar capacitaciones a los colaboradores en diferentes áreas y así poder evitar tanta rotación del personal, ya que, tanto el gerente general como los colaboradores siguieren que la rotación del personal se da por falta de capacitación.

Fuente: Elaboración propia. 09 de enero 2020.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

Se puede interpretar, de acuerdo con la investigación que se realizó y a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, el impacto que está teniendo en la organización Costa Rica Motors la falta de un departamento de talento humano, como nos indica el Gerente General de la compañía, por lo que no se realiza correctamente un proceso de reclutamiento. Esto perjudica a todo el equipo en el cumplimiento de objetivos por el sobrecargo de trabajo a los trabajadores y hace que el trabajo se retrase y por ende se le retrasan los ingresos al final de la semana. De igual manera también se pudo analizar que la mayoría de veces el proceso de selección que realizan no es el adecuado, ya que, en la compañía existe mucha rotación del personal y esto se puede estar dando porque muchas veces se contrata a una persona que no es idónea para el puesto. Por otra parte, también se puede mencionar que la falta de capacitación está provocando que los colaboradores se sientan desmotivados, que no sepan sobre las últimas técnicas para hacer las diferentes reparaciones, por lo que los colaboradores nos confirman que por este motivo se da mucho la rotación del personal, ya que, no se sienten capacitados para el puesto en el que se desarrollan.

Por otra parte, el tema salarial es de gran importancia, ya que, es como el combustible del colaborador, actualmente no manejan escalas salariales y esto es fundamental para que los empleados puedan observar que existe equidad en la organización y al mismo tiempo se pudo ver que la compañía sí cumple con las condiciones firmadas en el contrato sobre los días de pago de los salarios.

Seguidamente se notó mucha rotación de personal en el puesto de alistador y en el de enderezador, por lo que se les sugiere que revisen los manuales de puestos que

tienen para que verifiquen por qué se da esta rotación del personal, ya que, no es común en una empresa que se dé mucha rotación de personal solo en dos puestos, revisando dicho manual pueden ir mejorando las deficiencias que el mismo tenga y con esto ir disminuyendo dicha rotación.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Conforme pasan los años las organizaciones siempre se ven un poco presionadas en cuando a las exigencias del mercado debido a los constantes cambios, por lo que siempre deben de contar con herramientas que les puede ayudar a cumplir con las exigencias de los clientes. Para todas las organizaciones es de gran importancia poder tener sistemas de gestión de calidad, que ayuden a la optimización de procesos, para ello es necesario poder contar con el personal capacitado y comprometido con la organización. Para cada organización es necesario que cuenten con un departamento de talento humano, ya que, dicho departamento se encarga de reclutar, seleccionar, realizar todo el proceso de inducción de un nuevo colaborador, también se encarga de la parte de remuneración y de la parte de capacitación del personal para que estos cuenten con las actualizaciones de los procesos que realizan.

La administración de Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Se considera que las acciones a tomar deben tener prioridad porque de no tomarse a tiempo pueden llegar a generar pérdidas en la organización.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de creación del departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors Full Service S.A.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar una visión y misión para el departamento de talento humano.
- Crear un organigrama para el departamento de talento humano.
- Diseñar un departamento de talento humano para el taller Costa Rica Motors donde contemple los subsistemas.
- Formular el presupuesto del costo de las propuestas para la implementación del Departamento de Talento Humano
- Realizar un diagrama de Gantt de la ejecución de cada una de las propuestas presentadas.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- En las propuestas se va a considerar a todos los trabajadores de la organización por su bienestar y que al mismo tiempo se sientan integrados en la organización.
- Darle la importancia que conlleva tener un departamento de talento humano dentro de una organización.

6.4.2. Limitaciones

- Al no contar con un área de Talento Humano deberán de realizar una inversión el primer mes debido a la contratación de un nuevo colaborador y del

inmobiliario que se requiere para la contratación, por lo cual tendrán que crear un presupuesto para cubrir dicha inversión.

6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La realización de los cuestionarios generó material para poder determinar cuáles son los problemas con los que cuenta actualmente la organización por la falta del departamento de talento humano. Por lo que brinda al colaborador la información suficiente para poder desarrollar una propuesta de valor, la cual se presentará por objetivos, bajo el siguiente orden.

- Objetivo 1: Elaborar la misión y visión del departamento de talento humano.
- Objetivo 2: Crear el organigrama de talento humano de la organización.
- Objetivo 3: Diseñar el Departamento de Talento Humano con los Subsistemas de Provisión y Desarrollo de Talento Humano
 - Reclutamiento del personal
 - Selección del personal
 - Capacitación y desarrollo del personal
- Objetivo 4: Subsistema de organización y de retención de talento humano.
 - Gestión y evaluación del desempeño
 - Remuneración
- Objetivo 5: Presentar los costos de la propuesta de la creación de un departamento de talento humano.
- Objetivo 6: Realizar el Diagrama de Gantt de ejecución de las propuestas.

6.5.1. Creación de la misión y visión del departamento de Talento Humano.

Dado que la organización no cuenta con una misión y visión para el departamento de talento humano, la propuesta es poder creárselos, ya que, son pilares para el departamento.

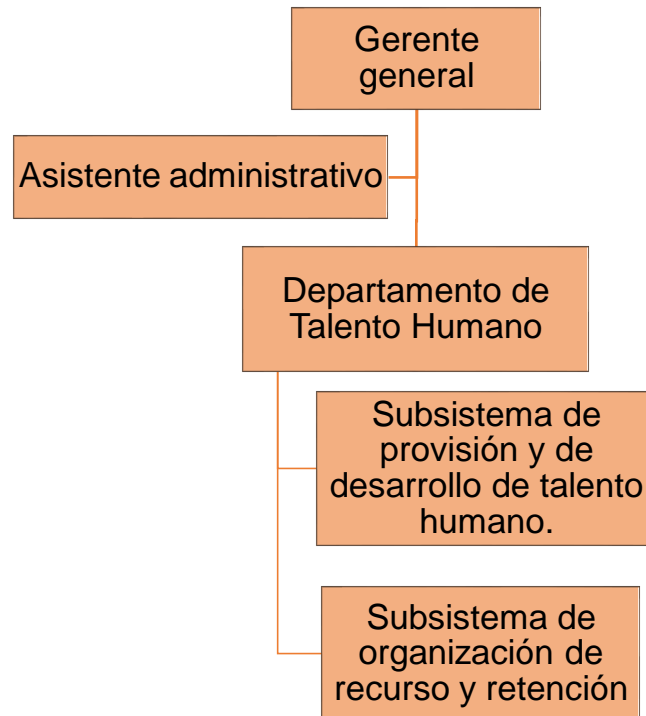
Misión: Fortalecer el desarrollo de los colaboradores, para que estos cuenten con los conocimientos prácticos para mantener el compromiso y la mejora continua.

Visión: Ser un departamento de gestión y desarrollo del talento humano que implementa procesos para la realización de sus colaboradores, con el fin de brindar un mejor servicio.

6.5.2. Creación de un organigrama del departamento de talento humano.

Es importante que cada departamento de una organización cuente con un organigrama, ya que, esto permite que se visualicen toda la estructura del departamento de una manera más sencilla.

Como la organización es pequeña y no cuenta con mucho presupuesto para realizar dicho departamento y cuenta con muy pocos colaboradores, la sugerencia es que se contrate a una persona que sea la encargada del subsistema de provisión y desarrollo de talento humano y del subsistema de organización y de retención de talento humano, contando con la ayuda de la asistente administrativa que actualmente tiene la compañía, por lo que el organigrama se conformaría de la siguiente manera:



*Figura 20: Propuesta de organigrama.
Fuente: Elaboración propia, 29 de enero 2020*

6.5.3. Subsistema de provisión de Talento Humano

El subsistema de provisión de talento humano en la actualidad es cada vez fundamental en las organizaciones, ya que, es una de las herramientas que ayudan a que la organización permanezca a lo largo del tiempo.

6.5.3.1. Misión

Maximizar los recursos de la compañía por medio del reclutamiento y selección, para mejorar la productividad.

6.5.3.2. Visión

Promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y ser reconocida por la calidad del servicio brindado.

6.5.3.3. Objetivo

El objetivo principal es integrar al personal adecuado mediante una correcta contratación y selección de cada uno de los perfiles, tomando en cuenta el mercado.

6.5.3.4. Funciones

- Analizar las necesidades internas.
- Realizar una investigación de mercado.
- Definir los requisitos de reclutamiento.
- Reclutar y seleccionar los candidatos.
- Recibir y tramitar las solicitudes de empleo.
- Realizar las entrevistas.
- Realizar la contratación.

6.5.3.5. Responsabilidades

- Realizar contrataciones y mantener al personal calificado para los diferentes puestos con el fin de garantizar el bienestar de la compañía.
- Desarrollar un proceso correcto de reclutamiento y selección para contratar a la persona adecuada en la vacante.
- Realizar la contratación en el menor tiempo posible.
- Lograr que las personas contratadas se mantengan en la organización el mayor tiempo posible con el fin de minimizar los costos de nuevas contrataciones.

6.5.4. Subsistema de Desarrollo de Talento Humano

Hoy el proceso de desarrollo de talento humano es cada vez más importante en las organizaciones, ya que, cuando el personal se encuentra motivado, satisfecho y se siente parte de la organización, brindan un mejor servicio en las reparaciones, lo cual nos lleva a un mejor rendimiento y con esto nos enfocamos en la parte donde la organización cuenta con más debilidades que es la capacitación de los colaboradores.

6.5.4.1. Misión

Desarrollar y generar programas de capacitación y desarrollo del personal, usando los conocimientos necesarios y actualizados para cada puesto.

6.5.4.2 Visión

Satisfacer las necesidades del personal en cuanto a las capacitaciones de los programas existentes y los que van saliendo.

6.5.4.3 Objetivo

Dar al colaborador las mejores y actualizadas herramientas para su desarrollo tanto personal como profesional y con esto que puedan ofrecer grandes beneficios a organización.

6.5.4.4. Funciones

- Detectar las necesidades de los colaboradores.
- Elegir los programas de capacitación que se van a brindar.
- Elegir los elementos de la enseñanza.
- Poner en práctica la capacitación realizada en cada puesto de trabajo.
- Evaluar y darles seguimientos a las capacitaciones.

6.5.4.5. Responsabilidades

- Fomentar el desarrollo integral de los colaboradores y de la empresa.
- Proporcionar los conocimientos necesarios para obtener un mayor desempeño y con esto mejorar la productividad y calidad.

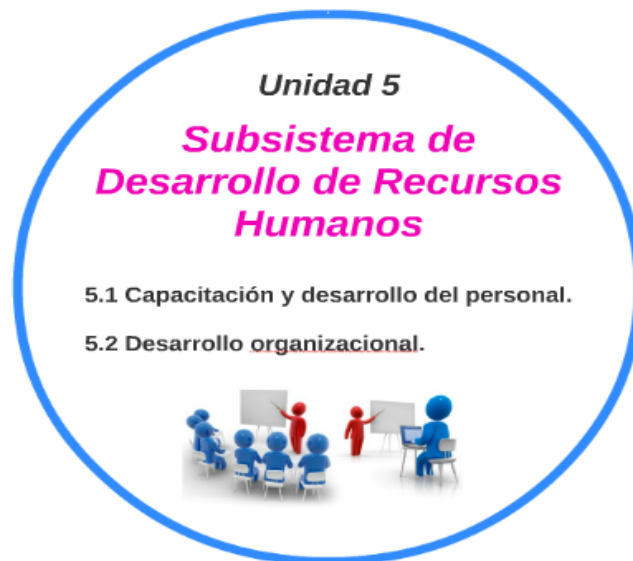


Figura 21. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.
Fuente: Desconocida.

6.5.5. Subsistema de organización de Talento Humano

Los procesos de evaluación del talento humano es una parte fundamental en las compañías, ya que, por este medio se pueden dar cuenta en que necesitan mejorar y cuales son las deficiencias con las que cuentan los puestos esto con el fin de que existan los menos errores posibles para una mayor eficiencia y eficacia.

6.5.5.1. Misión

Contar con un sistema formal de evaluaciones de desempeño donde nos permita garantizar los trabajos realizados y con esto tener un excelente capital del talento humano.

6.5.5.2. Visión

Contar con formación del capital humano en mejora permanente de su desempeño.

6.5.5.3. Objetivo

Realizar las evaluaciones del desempeño para medir el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo y con eso poder medir la contribución a los objetivos de la organización.

6.5.5.4. Funciones

- Valorar a los colaboradores que se les aplicara la evaluación del desempeño.
- Diseñar la evaluación para el puesto de trabajo.
- Revisar la calidad y productividad de los colaboradores.
- Medir el rendimiento de la organización.
- Dar retroalimentación a los colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.



Figura 1. Subsistema de retención de recursos humanos.
Fuente: Desconocida.

Por lo que la propuesta a presentar es la siguiente:

Debido a que es un taller de enderezado y pintura y cuenta con ocho colaboradores se toma la decisión de contratar a una persona que sea la encargada de realizar las funciones de los dos subsistemas que se proponen a que se implementen debido a las necesidades de la compañía, el departamento contará con la ayuda de la asistente administrativa que labora actualmente en la compañía.

Requisitos necesarios con los que debe contar la persona a contratar:

- Bachillerato universitario.
- Mínimo un año de experiencia desarrollándose en un puesto similar.
- Conocimiento en sistemas de aplicaciones ofimáticas (Word, excell, power point).

Como actualmente la organización no cuenta con un departamento de talento humano, hay que iniciar por la compra de los equipos requeridos para el puesto, por lo que esta inversión se realizará únicamente para el primer mes.

Recursos

- 1 escritorio
- 1 silla
- 1 computadora
- 1 teléfono

Cuadro 10.

Presupuesto del primer mes para la contratación de la persona para el departamento de talento humano.

Descripción	Cantidad	Costo
Escritorio de oficina	1	€185,000
Silla de oficina	1	€76,990
Computadora de escritorio	1	€382,190
Teléfono	1	€9,990
Salario	1	€514,660
Cargas Sociales	1	€136,369
TOTAL	6	€1,305,199

Fuente: Elaboración propia, 30 de enero 2020.

A continuación, se detalla el presupuesto ordinario a partir del segundo mes para el departamento de talento humano.

Cuadro 11.

Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de talento humano.

Descripción	Cantidad	Costo
Salario	1	€514,660
Cargas Sociales	1	€136,369
TOTAL	2	€651,029

Fuente: Elaboración propia, 30 de enero 2020.

- Para efectos de la investigación y de poder cotizar el inmobiliario de oficina, se visitó la siguiente página <https://www.officedepot.co.cr/>
- Para obtener los salarios mínimos se visitó la siguiente página <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>
- Para obtener las cargas Sociales se visitó la siguiente página <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

6.5.6 Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta

Cuadro 12.
Diagrama de Gantt de propuesta

Propuesta	Inicio	Final	Mayo 2020				Junio 2020				Julio 2020			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Aprobación del presupuesto	04 de mayo del 2020	No finaliza												
Proceso de reclutamiento y selección a contratar al personal	01 de junio del 2020	No finaliza												
Compra de inmobiliario	15 de junio del 2020	No finaliza												
Inicio de la persona contratada	01 de julio del 2020	No finaliza												

Fuente: Elaboración propia 31 de enero 2020

BIBLIOGRAFÍA

Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento* (2ª ed). San José: Universidad estatal a distancia.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Talento Humano*. (10a ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de Talento Humano* (14ª ed). México: Pearson Educación.

Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos* (6ª ed). México: Pearson Educación.

Flores, V. R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>


Friend, L. (s.f.). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>

González, L. Chinchilla, A. Guerra y G. Jara, A (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. 2-18. San José. Ed. Universidad hispanoamericana.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, México: Mc Graw Hill Education.
- losrecursoshumanos.com. (s.f.). *Descripción de puestos*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/descripcion-de-puestos/>
- López, C. Á., & Pasamar, S. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- López, S. y Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de Talento Humano* (1ª ed). España: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3ª ed). España: Pearson Educación.
- Pupo, G. B. (2018). *Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rodríguez, R. (5 de marzo de 2018). *Selección de Recursos Humanos: Experiencia en una Organización*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/seleccion-de-recursos-humanos-experiencia-en-una-organizacion-1150.html>
- Ruiz, O y López, S. (2013). *Gestión de Talento Humano* (1ª ed). España: Mc Graw-Hill.
- Significados.com. (11 de agosto de 2017). *Significado de Clima organizacional*. Recuperado de <https://www.significados.com/clima-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS</p>	

**Instrumento para proponer un Departamento de Talento Humano para la empresa
Costa Rica Motors en el tercer cuatrimestre del 2019**

Estimado colaborador de Costa Rica Motors:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas, referentes a la importancia de que la organización cuente con un departamento de talento humano.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio.

La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

I. DATOS GENERALES

1. Género

A. Masculino

B. Femenino

C. Intersex

2. Edad

A. 18 a 25 años

B. 26 a 35 años

C. () 36 a 45 años

3. Antigüedad en la compañía

A. () 1 a 3 años

B. () 4 a 8 años

C. () 9 o más años

II. VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

4. ¿Cuenta la organización con un organigrama definido? Sí su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 6.

A. () Sí

B. () No

5. ¿Considera que el organigrama que tiene la empresa está actualizado?

A. () Sí

B. () No ¿Por qué _____

III. VARIABLE 2: Procesos

Indicador 1. Reclutamiento

6. ¿Sabe usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

A. () Sí

B. () No

¿En caso de que se responda si cuál de los siguientes es el que más se utiliza?

- A. () Reclutamiento interno (Cuando se contrata personas dentro de la organización).
- B. () Reclutamiento externo (Cuando se contratan personas fuera de la organización).
- C. () Reclutamiento Mixto (Cuando se abren los procesos tanto para personas de la organización como de afuera).

7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de Talento Humano que requiere la organización?

- A. () Sí
- B. () No

Sí su respuesta fue sí, por favor indicar cuáles

8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

- A. () Sí
- B. () No

Sí su respuesta fue sí, por favor indique cuál:

Indicador 2. Selección

9. ¿Tiene conocimiento de si la organización realiza pruebas de selección de personal? En caso de responder no, por favor pasar a la pregunta 12.

A. () Sí

B. () No

10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal? Puede marcar más de una opción.

A. () Pruebas de habilidades motrices y físicas (Son aquellas que miden la rapidez y precisión de brazos, manos y dedos)

B. () Pruebas de rendimiento (Son aquellas que miden lo que alguien ha aprendido)

C. () Ninguna de las anteriores

D. () Todas las anteriores

E. () Otra _____

11. ¿Sabe usted el tiempo que transcurre para la selección desde que se publica una vacante?

A. () Menos de 1 mes

B. () 1 a 6 meses

C. () Más de 7 meses.

Indicador 3. Capacitación

12. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?

En caso de responder no, por favor pasar a la pregunta 15.

A. () Sí

B. () No

Sí su respuesta fue sí, por favor indicar por quiénes son impartidas

13. ¿Conoce si se evalúan las capacitaciones impartidas?

A. () Sí

B. () No

14. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización? Puede marcar más de 1 opción.

A. () Diagnóstico de necesidades (Cuando se identifican habilidades necesarias para mejorar el desempeño y productividad)

B. () Diseño del programa de capacitación (Cuando se planea el programa, incluyendo objetivos, métodos de enseñanza y evaluación)

C. () Validación (Introducir y validar ante una audiencia representativa, haciendo revisiones del plan piloto)

D. () Implementación (La implementación del programa de capacitación)

E. () Evaluación (Se evalúan las reacciones, aprendizaje, comportamiento y/o resultados de los educandos)

F. () Todos los anteriores

Indicador 4. Evaluación del desempeño

15. ¿Conoce usted si en la organización se realizan evaluaciones del desempeño?

A. () Sí

B. () No

16. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

A. () Sí

B. () No

Sí su respuesta es sí, por favor justifique su respuesta

17. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

A. () Supervisor inmediato

B. () Compañero

C. () Gerente

D. () Otro especifique_____

18. ¿Existe algún método para medir el desempeño?

A. () Sí

B. () No

19. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en Costa Rica Motors?

A. () Administración por objetivos (El gerente establece metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de este hacia dichas metas).

B. () Computarizadas y basadas en la Web (Responder preguntas de evaluación en línea).

C. () Vigilancia electrónica (Permite a los administradores el acceso a las computadoras y los teléfonos de sus trabajadores)

Indicador 5. Salarios

20. ¿Cuál es la periodicidad de pago en Costa Rica Motors?

- A. Semanal
- B. Quincenal
- D. Mensual

21. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

- A. Cada 6 meses
- B. Cada año
- C. Otro _____

22. ¿Existen incentivos para los colaboradores?

- A. Sí
- B. No

En caso de responder sí, por favor mencione cuáles:

IV. VARIABLE 3: Departamento

Indicador 1. Reclutamiento

23. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

- A. Sí
- B. No

En caso de responder no, por favor especificar por qué:

24. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de talento humano trae problemas, como malas contrataciones?

A. Sí

B. No

Sí su respuesta fue sí, por favor especificar por qué:

25. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

A. Sí

B. No

26. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente? Puede marcar más de una opción.

A. Retraso en el cumplimiento de objetivos

B. Baja productividad

C. Repetición de procesos

D. Mal clima laboral

E. () Costos

Indicador 2. Selección

27. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

A. () Sí

B. () No

28. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

A. () Sí

B. () No

29. ¿Considera usted que, al no realizar una buena contratación, recarga de trabajo a los demás colaboradores?

A. () Sí

B. () No

30. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?

A. () Sí

B. () No

Indicador 3. Capacitación

31. ¿Considera usted que capacitar al personal es importante?

A. () Sí

B. () No

32. ¿Qué problemas se podrían generar si no se capacitan a los colaboradores?

Puede marcar más de una opción.

A. () Rotación de empleados

B. () Disminuye productividad

C. () Mal servicio al cliente

C. () Otro

Indicador 4. Evaluación del desempeño

33. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

A. () Sí

B. () No

Sí su respuesta fue no, por favor indicar el por qué:

34. ¿Considera usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

A. () Sí

B. () No

35. ¿Considera usted que el no tener evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

A. Sí

B. No

Sí su respuesta fue si, por favor indicar el por qué:

36. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño continuamente provoca que se repitan errores a la hora de realizar sus funciones?

A. Sí

B. No

Indicador 5. Rangos Salariales

37. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

A. Sí

B. No

38. ¿Podría indicar si en la empresa le pagan oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

A. Sí

B. No

V. VARIABLE 4: NIVEL DE ROTACIÓN

Indicador 1. Rotación

39. ¿Se da rotación de personal en la empresa Costa Rica Motors?

A. () Sí

B. () No

40. ¿En qué puesto cree usted que se da más rotación de personal?

A. () Pintor

B. () Alistador

C. () Enderezador

D. () Personal de limpieza

41. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?


A. () Sí

B. () No

Sí su respuesta fue si, por favor indicar el por qué:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION!

ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTE GENERAL

 <p>UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA</p>	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS</p>
---	---

Instrumento para proponer un Departamento de Talento Humano para la empresa Costa Rica Motors en el tercer cuatrimestre del 2019

Estimado Gerente General de Costa Rica Motors:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas, referentes a la importancia de que la organización cuente con un departamento de talento humano.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio.

La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

VI. DATOS GENERALES

42. Género

A. Masculino

B. Femenino

C. Intersex

43. Edad

A. 18 a 25 años

B. () 26 a 35 años

C. () 36 a 45 años

44. Antigüedad en la compañía

A. () 1 a 3 años

B. () 4 a 8 años

C. () 9 o más años

I. VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

45. ¿Existe en Costa Rica Motors existe un organigrama actualizado?

A. () Sí

B. () No

II. VARIABLE 2: Procesos

Indicador 1. Reclutamiento

46. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

A. () Sí

B. () No Pase a la pregunta 6

Sí su respuesta fue sí, por favor indicar cuáles procesos de gestión del talento humano se realizan en Costa Rica Motors.

47. ¿La organización cuenta con un formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

A. () Sí

B. () No

Indicador 2. Selección

48. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

A. () Sí

B. () No

Indicador 3. Capacitación

49. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

A. () Sí

B. () No

Indicador 4. Evaluación del desempeño

50. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

A. () Sí

B. () No

51. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

A. () Sí

B. () No

¿Por qué?

Indicador 5. Salarios

52. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

- A. () Costo de vida
- B. () Desempeño
- C. () Antigüedad
- D. () Grado Académico

III. VARIABLE 3: Departamento

Indicador 1. Reclutamiento

53. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuanto a reclutamiento son los adecuados?

- A. () Sí
- B. () No

Indicador 2. Selección

54. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

- A. () Sí
- B. () No

¿Por qué?

Indicador 3. Capacitación

55. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

A. () Sí

B. () No

Indicador 4. Evaluación del desempeño

56. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

A. () Sí

B. () No

¿Por qué?

Indicador 5. Rangos Salariales

57. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

A. () Sí

B. () No

IV. VARIABLE 4: NIVEL DE ROTACIÓN

Indicador 1. Rotación

58. ¿Existe rotación de personal en la empresa?

A. () Sí

B. () No

59. ¿Cree usted que la rotación del personal se da por falta de capacitación?

A. () Sí

B. () No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION!