

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA
H&V MULTISERVICIOS S.A, PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2022, HEREDIA,
COSTA RICA**

CAROL MARY HERNÁNDEZ DUARTE

OCTUBRE, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA	11
RESUMEN	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	17
1.1.2 Delimitación del problema.....	24
1.1.3 Justificación.....	24
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.3 OBJETIVOS.....	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	26
2.1 MARCO TEÓRICO	27
2.1.1 Contexto del área de recursos humanos	27
2.1.2 El área de recursos humanos como proceso	27
2.1.3 Objetivos del área de recursos humanos.....	28
2.1.3.1 Objetivos principales del área de GRH.....	29
2.1.4 Capital humano y administración de recursos humanos.....	30
2.1.5 Los recursos organizacionales.....	30
2.1.6 Subsistema de provisión de recursos (como agregar talentos).....	31
2.1.6.1 Investigación del mercado de recursos humanos	32
2.1.6.2 Reclutamiento de personal.....	33
2.1.6.2.1 Reforma Procesal Laboral	36
2.1.6.3 Selección de personal	37
2.1.6.3.1 La selección como proceso de comparación	38
2.1.6.3.2 La selección como proceso de decisión	38

2.1.6.3.3 Bases para la selección de personal.....	39
2.1.6.3.4 Técnicas de selección de personal.....	41
2.1.6.3.4.1 Entrevista de selección	42
2.1.6.3.4.2 Pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades	43
2.1.7 Subsistema de organización de recursos humanos ¿Cómo aplicar el talento?	45
2.1.7.1 Análisis y descripción de puestos.....	45
2.1.7.2 Evaluación del desempeño	46
2.1.7.2.1 Objetivos del desempeño	47
2.1.7.2.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	48
2.1.8 Subsistema de retención de recursos humanos ¿Cómo retener talentos?.....	50
2.1.8.1 Premios y Sanciones	50
2.1.8.1 Remuneración (gestión de sueldos y salarios).....	51
2.1.8.2 Planes de prestaciones sociales.....	53
2.1.8.2.1 Tipos de prestaciones sociales.....	54
2.1.8.3 Calidad de vida en el trabajo	54
2.1.9 Subsistema de desarrollo de recursos humanos ¿Cómo desarrollar talentos?	56
2.1.9.1 Capacitación y desarrollo de personal.....	56
2.1.9.1.1 Objetivos de la capacitación	57
2.1.9.1.2 La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff.....	58
2.1.9.1.3 Etapas de la capacitación.....	59
2.1.9.2 Desarrollo Organizacional.....	62
2.1.10 Subsistema de auditoría de recursos humanos.....	63
2.1.10.1 Base de datos de recursos humanos	63
2.1.10.2 Ética y responsabilidad social	64
2.1.10.3 Auditoría de recursos humanos.....	65
2.1.10.3.1 Estándares de evaluación y control de los recursos humanos	65
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	67
2.3 MARCO CONTEXTUAL	75
2.3.1 Antecedentes históricos de la organización	75
Misión	76
Visión.....	76
Estructura organizacional	77
Organigrama Organizacional.....	77

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	78
3.1 ENFOQUE	79
3.1.1 Enfoque Cuantitativo	79
3.1.2 Enfoque Cualitativo	80
3.1.3 Enfoque Mixto	81
3.2 ALCANCE	81
3.3 DISEÑO	82
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	84
3.4.1 Población	84
3.4.2 Tipo de muestra	85
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	87
3.5.1 Encuesta – cuestionario	88
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	88
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	90
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	92
GENERALIDADES	93
4.2 CUESTIONARIO APLICADO	93
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	131
5. DISCUSIÓN	132
5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES	132
5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA	134
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	138
Y RECOMENDACIONES	138
6.1 CONCLUSIONES	139
6.1.1 Datos Generales	140
6.2 LIMITACIONES	145
6.2.1 Tiempo disponible para completar el cuestionario	145
6.3 RECOMENDACIONES	145
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	152
7. INTRODUCCIÓN	153
7.1 Nombre de la propuesta	154
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	154
7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	154

7.3.1 Objetivo general.....	154
7.3.2 Objetivos Específicos.....	154
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	155
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	156
7.6 FASES DE LA PROPUESTA	158
7.6.1 Propuesta 1: Proponer la restructuración del organigrama de la empresa	158
7.6.2 Propuesta 2: Elaborar la Misión, Visión, Objetivos y Funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano	159
7.6.3 Propuesta 3: Creación de organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa H&V Multiservicios S.A	161
7.6.4 Propuesta 4: Crear la misión, visión, funciones y responsabilidades de cada una de las áreas del departamento de Gestión de Talento Humano.....	162
7.6.4.1 Provisión de Talento Humano.....	162
7.6.4.1.1 Misión	162
7.6.4.1.2 Visión.....	162
7.6.4.1.3 Funciones	162
7.6.4.1.4 Responsabilidades	163
7.6.4.2 Procesos en el desarrollo de Talentos	163
7.6.4.2.1 Misión	164
7.6.4.2.2 Visión.....	164
7.6.4.2.3 Funciones	164
7.6.4.2.4 Responsabilidades	165
7.6.4.3 Evaluación del Desempeño.....	165
7.6.4.3.1 Misión	165
7.6.4.3.2 Visión.....	165
7.6.4.3.3 Funciones	165
7.6.4.3.4 Responsabilidades	166
7.6.4.4 Retención de Talento Humano	166
7.6.4.4.1 Misión	166
7.6.4.4.2 Visión.....	167
7.6.4.4.3 Funciones	167
7.6.4.4.4 Responsabilidades	167
7.6.5 Propuesta 5: Resultados, Responsabilidad, Condiciones del Trabajo, Competencias y Requisitos de un profesional de Talento Humano.	168

7.6.6 Propuesta 6: Modelo de Entrevista de Salida para la Empresa H&V Multiservicios S.A.....	169
7.7 REFERENCIAS DE LA PROPUESTA	172
REFERENCIAS.....	173
ANEXOS	176
Anexo 1: Cuestionario	177
Anexo 2. Declaración jurada.....	6
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad	7
Anexo 4. Carta de aprobación Tutora	8
Anexo 4. Carta de aprobación del Lector	9
Anexo 5. Carta de autorización CENIT	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la Población.....	85
Tabla 2: Criterios de inclusión y de exclusión	86
Tabla 3: Cuadro de operacionalización de las variables	89
Tabla 4: Análisis de Datos	91
Tabla 5: Género de las Personas Encuestadas	93
Tabla 6: Edades de las personas encuestadas	94
Tabla 7: Tipo de identificación de personas encuestadas.....	95
Tabla 8: Grado Académico	96
Tabla 9: Antigüedad en la empresa	97
Tabla 10: Importancia de un departamento de Talento Humano.....	98
Tabla 11: Área encargada de la gestión de reclutamiento de personal	99
Tabla 12: Técnica de selección de personal	100
Tabla 13: Vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A.....	101
Tabla 14: Problemática en procesos de selección de personal	102
Tabla 15: Procesos de selección - entrevista	103
Tabla 16: Persona encargada de la contratación	104
Tabla 17: Calificación al proceso actual de reclutamiento y selección del personal	105
Tabla 18: Experiencia trabajando para la empresa.....	106
Tabla 19: Retención del personal	107
Tabla 20: Incentivos recibidos por parte de la empresa	108
Tabla 21: Tipos de prestaciones sociales.....	109
Tabla 22: Capacitaciones	110
Tabla 23: Tiempo de ejecución de las capacitaciones	111
Tabla 24: Capacitaciones recibidas	112
Tabla 25: Capacitaciones de Habilidades Blandas.....	113
Tabla 26: Importancia de las capacitaciones en los colaboradores	114
Tabla 27: Misión, visión, Políticas, normas y Valores	116
Tabla 28: Área encargada de la gestión de talento humano.....	117
Tabla 29: Como realiza la gestión de talento humano la empresa	118
Tabla 30: Adecuada planificación del personal	119
Tabla 31: Aplicación adecuada de las gestiones de Talento Humano	120
Tabla 32: Deficiencias en las gestiones de conflictos entre colaboradores	121
Tabla 33: Canales internos de comunicación	122
Tabla 34: Cambios a nivel de talento humano	123
Tabla 35: Contrato de trabajo escrito.....	125
Tabla 36: Situaciones de demanda laboral.....	126
Tabla 37: Situaciones requerida de trámite legal	127
Tabla 38: Razones por las cuales existen la rotación externa	129
Tabla 39: Frecuencia de salida de los colaboradores a la empresa	130
Tabla 40: Diagrama de Gantt	155
Tabla 41: Presupuesto propuesta creación de un Departamento de Talento Humano	156
Tabla 42: Profesional Talento Humano 1	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos Básicos de Gestión de Personas.....	28
Figura 2: Medios de Reclutamiento de Personal	35
Figura 3: Clasificación de Técnicas de Selección de Personal	41
Figura 4: Tipos de Remuneración	52
Figura 5: La Capacitación como Sistema	59
Figura 6: Logo de la Empresa	76
Figura 7: Organigrama Organizacional.....	77
Figura 8: Clasificación de los Diseños en la Ruta Cuantitativa	83
Figura 9: Representación de una Muestra como Subgrupo	85
Figura 10: Género de las Personas Encuestadas	94
Figura 11: Edades de las Personas Encuestadas	95
Figura 12: Tipo de identificación de personas encuestadas.....	96
Figura 13: Grado Académico	97
Figura 14: Antigüedad en la empresa	98
Figura 15: Importancia de un departamento de Talento Humano	99
Figura 16: Área encargada de la gestión de reclutamiento de personal.....	100
Figura 17: Técnica de selección de personal.....	101
Figura 18: Vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A.....	102
Figura 19: Problemática en procesos de selección de personal.....	103
Figura 20: Procesos de selección – entrevista	104
Figura 21: Persona encargada de la contratación.....	105
Figura 22: Calificación al proceso actual de reclutamiento y selección del personal	106
Figura 23: Experiencia trabajando para la empresa	107
Figura 24: Retención del personal.....	108
Figura 25: Incentivos recibidos por parte de la empresa.....	109
Figura 26: Tipos de prestaciones sociales	110
Figura 27: Capacitaciones.....	111
Figura 28: Tiempo de ejecución de las capacitaciones	112
Figura 29: Capacitaciones recibidas	113
Figura 30: Capacitaciones de Habilidades Blandas	114
Figura 31: Importancia de las capacitaciones en los colaboradores.....	115
Figura 32: Misión, visión, Políticas, normas y Valores	116
Figura 33: Área encargada de la gestión de talento humano	117
Figura 34: Como realiza la gestión de talento humano la empresa.....	118
Figura 35: Adecuada planificación del personal.....	119
Figura 36: Aplicación adecuada de las gestiones de Talento Humano.....	120
Figura 37: Deficiencias en las gestiones de conflictos entre colaboradores.....	121
Figura 38: Canales internos de comunicación.....	122
Figura 39: Cambios a nivel de talento humano	124
Figura 40: Contrato de trabajo escrito	126
Figura 41: Situaciones de demanda laboral	127
Figura 42: Situaciones requerida de trámite legal.....	128
Figura 43: Razones por las cuales existen la rotación externa	129
Figura 44: Frecuencia de salida de los colaboradores a la empresa	130
Figura 45: Propuesta de Reestructuración de Organigrama de la empresa H&V Multiservicios S.A	159

Figura 46: Propuesta de Organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa H&V Multiservicios S.A.	161
Figura 47: Modelo de Entrevista de Salida para de la empresa H&V Multiservicios S.A	170

AGRADECIMIENTOS

A todas esas personas que me acompañaron a lo largo de este proceso, me guiaron y forjaron para llegar hacer un profesional. Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y a mis padres por enseñarme que siempre hay que luchar por nuestros sueños.

Agradecimiento especial a mi tutora Susana Araya Zamora quien se comprometió, dedicó y acompañó durante todo el proceso, así como por su valioso aporte profesional.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi madre Maribel Duarte Dumas y mi padre Eduardo Hernández Álvarez, quienes ha sido un pilar fundamental en todo mi proceso académico y me han enseñado que la vida cuesta y siempre se debe de luchar y agradecer por lo que se cumple.

A mi familia que de una u otra forma han estado presente en todo mi proceso profesional, también aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y alentándome a seguir adelante hasta lograr obtener mi título profesional.

RESUMEN

Las empresas a través del tiempo se han dado cuenta de la importancia de la gestión y administración de Talento Humano, si estas gestiones están bien efectuadas y con la ayuda de otros departamentos; la empresa y su capital humano se verán bendecidos, se obtendrán mejoras continuas en procesos internos y resultados positivos para lograr una mayor productividad y alcanzar los objetivos de la empresa.

En esencia es importante que todas las empresas cuenten con un departamento de Talento Humano, ya que éste se va convertir en un pilar fundamental para el crecimiento de la empresa creando estrategias y brindando herramientas que mejoren la relación laboral, evitando rotación de personal, motivar y capacitar constantemente, lograr un mayor compromiso y lealtad de los colaboradores con la organización y que puedan crecer dentro la empresa y su carrera profesional; con todo esto ser un aliado para alcanzar el éxito de la empresa.

Es por esto, que se determina que las organizaciones tienen la necesidad de implementar un departamento de Talento Humano ya que es parte fundamental de la estructura de la empresa, este departamento ayuda a conseguir los objetivos estratégicos y mejorar la efectividad y eficiencia, es esencial que el compromiso, trabajo en equipo y formación del personal estén dentro de los objetivos del departamento.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo general crear un Departamento de Talento Humano para la empresa H&V Multiservicios S.A, ubicada en Heredia, San Joaquín. Por esta razón en el capítulo se detalla la metodología que se utilizará en la investigación, tomando en cuenta los métodos, técnicas y procedimientos empleados para obtener información tales como el tipo de enfoque lo cual para esta investigación será cuantitativo, el alcance que se utilizará será el correlacional y explicativo, el diseño a utilizar en esta investigación será el diseño transversal,

el objeto de estudio a utilizar será la población de la empresa, considerando un muestreo probabilístico, aplicando el cuestionario como instrumento de recolección de información.

Finalmente, como conclusión general se puede determinar que es importante contar con un departamento que gestione los procesos de Talento Humano, ya que existe carencia en los procesos de Provisión de Talento Humano (reclutamiento y selección) que actualmente realiza la empresa, lo que provoca una alta rotación del personal, influenciado también de otros puntos como es la lejanía vivienda/lugar de trabajo, también tenemos el tema de la extranjería y la motivación del personal, la empresa no ofrece ningún tipo de prestación social y en ocasiones solo da incentivos por labores realizadas, lo cual no es recurrente ni parcial.

Así mismo también se pudo evidenciar que la falta de capacitaciones constantes por parte de la empresa recurre a que los colaboradores no se sientan parte de ella, ni se vea el reflejo del crecimiento laboral, por lo que es importante recalcar que es una falencia que sufre la empresa y se ve afectada en el rendimiento de los colaboradores.

Palabras Clave: Departamento Talento Humano, Objetivos, Productividad, Provisión de Talento Humano.

Abstract

Companies over time have realized the importance of the management and administration of Human Talent, if these efforts are well carried out and with the help of other departments; the company and its human capital will be blessed, continuous improvements in internal processes and positive results will be obtained to achieve greater productivity and achieve the objectives of the company.

In essence it is important that all companies have a Human Talent department, since this will become a fundamental pillar for the growth of the company by creating strategies and providing tools that improve the employment relationship, avoiding staff turnover, motivating and training constantly, achieve a greater commitment and loyalty of employees with the organization and that they can grow within the company and their professional career; with all this to be an ally to achieve the success of the company.

That is why, it is determined that organizations have the need to implement a Human Talent department since it is a fundamental part of the structure of the company, this department helps to achieve strategic objectives and improve effectiveness and efficiency, it is essential that commitment, teamwork and staff training are within the objectives of the department.

Therefore, the general objective of this research is to create a Human Talent Department for the company H&V Multiservicios S.A, located in Heredia, San Joaquín. For this reason, the chapter details the methodology that will be used in the research, taking into account the methods, techniques and procedures used to obtain information such as The type of approach which for this research will be quantitative, the scope that will be used will be the correlational and explanatory, the design to be used in this research will be the cross-sectional design, the object of study to be

used will be the population of the company, considering a probabilistic sampling, applying the questionnaire as an instrument for collecting information.

Finally, as a general conclusion it can be determined that it is important to have a department that manages the Human Talent processes, since there is a lack in the Human Talent Provision processes (recruitment and selection) that the company currently performs, which causes a high turnover of personnel, Influenced also by other points such as the distance from housing / workplace, we also have the issue of immigration and staff motivation, the company does not offer any type of social benefit and sometimes only gives incentives for work performed, which is not recurrent or partial.

Likewise, it was also evident that the lack of constant training by the company resorts to employees not feeling part of it, nor is the reflection of job growth seen, so it is important to emphasize that it is a shortcoming that the company suffers and is affected in the performance of employees.

Key Words: Human Talent Department, Objectives, Productivity, Provision of Human Talent.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Las empresas hoy en día se han dado cuenta de la importancia de tener dentro de la estructura organizacional un departamento enfocado en el capital Humano, donde el objetivo de este departamento es buscar mejoras continuas a través de constantes capacitaciones, encontrar al mejor oferente para el puesto deseado por medio de procesos adecuados de reclutamiento y selección, buscar el desarrollo y aprovechamiento de habilidades blandas en pro a sus funciones, también la motivación del personal y la evolución del desempeño es punto importante para tener en cuenta y con esto ir en una sola línea con los objetivos de la empresa, por ende, llegar a mejorar la productividad, la relación laboral y el éxito de la empresa.

Por esta razón la creación de un departamento de Talento Humano en una empresa es de suma importancia, este se convierte en un aliado estratégicos para lograr cumplir con los objetivos empresariales en beneficio de los colaboradores y potenciar los resultados operacionales de la organización.

En alusión al tema, la tesis desarrollada por (Carreño, Loor, 2020) titulada “*Análisis de la gestión administrativa enfocada a la creación del departamento de recursos humanos de la empresa SERPRO S.A*”, debido a que la cantidad de miembros de la empresa SERPRO S.A no es muy amplia se procede a utilizar como objeto de estudio una población de 12 personas, conformadas por; 2 gerentes generales, 1 administrativo, 2 de contabilidad, 1 de recepción, 1 de ventas, 3 de producción, 1 de seguridad y 1 de transporte. Se plantea como problema principal analizar la gestión administrativa para la creación de un departamento de recursos humanos, situación que conlleva que existan problemas internos a causa del poco conocimiento y manejo inadecuado del capital humano, ya que no cuentan con el personal calificado para el desempeño de dichas funciones del departamento de talento humano.

Concluye dicha investigación que la empresa se ha visto afectada en temas de productividad y optimización de recursos ya que se ha gestionado un inadecuado manejo del personal por la inexistencia de un departamento de talento humano, lo cual se le ha atribuido esas funciones a un área que no está calificada para dichas tareas y ha provocado sobrecargo de funciones e incluso los colaboradores no tienen con claridad sus funciones en el puesto y como consecuencia la insatisfacción laboral. Se propone la creación de un departamento de talento humano para maximizar la productividad, tener personal calificado para dichas funciones y mejorar la relación laboral.

En concordancia con lo anterior (Martinez, 2018) en su tesis “*Criterios para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros*” basó su estudio en una población de 25 profesionales en la rama de psicología industrial y organizacional de otras empresas enfocadas en el servicio hotelero, cuya propuesta consistió en desarrollar criterios para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros, ya que el Hotel de las Américas tiene la necesidad de un departamento de talento humano, lo cual las funciones de este departamento recaen en una sola persona que no tiene los conocimientos idóneos al puesto y está ocasionando bajo rendimiento en los colaboradores y poca motivación para realizar sus funciones.

De las conclusiones que se determinaron en dicho estudio, los departamentos de talento humano son de gran beneficio para las empresas hoteleras ya que cuentan con personal expuesto a grandes jornadas, que tienen que lidiar con todo tipo de personas y necesitan motivación y procesos acordes para incentivarlos a lograr los objetivos empresariales. Según los criterios de los profesionales toda empresa de servicios hoteleros necesita un departamento de talento humano que

gestione y administre las funciones adecuadamente y con esto obtener buena relación laboral y un buen servicio al cliente.

Correlativamente (Sanchez, 2020) en su tesis titulada “*Propuesta de implementación de un departamento de talento humano en la empresa de transportes OLIMPUS en la ciudad de Arequipa*” consideró para dicho estudio una población de 15 trabajadores de la empresa, donde como objetivo general se determina la viabilidad para la creación de un departamento de talento humano en la empresa de transportes OLIMPUS E.I.R.L., con la finalidad de optimizar la productividad y el desempeño laboral, el principal problema que afronta la empresa de transportes es que los colaboradores desconocen bien sus funciones y provoca irregularidad; como mala atención al cliente, falta de compromiso y bajo desempeño laboral.

Dentro de las conclusiones de mayor relevancia tenemos que se logró identificar todas las inquietudes de los colaboradores y al no contar con un departamento de talento humano no tenían a quien hacerle llegar esas inquietudes, también se identificó las carencias que tenía la empresa a razón de la falta del departamento y se logra estructurar e indicar que la creación del departamento de talento humano es viable y consigo traería una mejora en la productividad de la empresa, por medio de mejor desempeño laboral y buen servicio al cliente.

Siguiendo la misma línea de análisis (Real, 2018) en su tesis titulada “*Propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la empresa Comercializadora IOKARS S.A*” para efectos de este estudio se tomó la población de 55 colaboradores de la empresa, siendo estos del área administrativa y talleres, donde como objetivo principal se planteó desarrollar una propuesta para la creación de un departamento de talento humano para la empresa OIKARS S.A, los problemas primordiales que afrontaba esta empresa era la alta rotación del personal, esto ocurría debido al mal manejo de selección y cargos, ya que los colaboradores no tenían claro sus

funciones en cada puesto; ocasionando insatisfacción en el clima laboral, bajo rendimiento y desperdicios de recursos como capacitaciones sin fines positivos.

De las conclusiones que se determinan según el análisis que se realizó en costo-beneficio para la implementación de un departamento de talento humano, será de gran importancia eliminar las falencias que tiene la empresa en la productividad y cumplimiento de los objetivos, de la misma manera se buscará maximizar y aprovechar los recursos por medio de procesos óptimos que demanda la industria, por lo que la propuesta de implementar el departamento de talento humano es positiva hacia todo el personal.

En el mismo contexto (Poc, 2013) en su tesis "*Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM, S.A., de Cobán, A.V.* " consideró para dicho estudio la población de 109 personas las cuales todas laboran para la empresa, donde como objetivo general era diseñar una propuesta del proceso de implementación del departamento de talento humano, ya que esta empresa de venta de materiales de construcción no cuenta con procesos ni herramientas adecuadas para ejecutar una buena gestión del capital humano, los procesos internos que se realizan son empíricos el cual se van viendo afectados ya que el personal ha aumentado y provoca que los equipos de trabajo no sepan cómo sobrellevar las funciones ni lograr cumplir los objetivos empresariales.

Siendo que dentro de las principales conclusiones se llegó a indicar que el departamento de talento humano era una necesidad que afrontaba la empresa, lo cual la administración en consideración con la propuesta decide implementarla indicando que en futuro será para el fortalecimiento y desarrollo del área y consigo trayendo beneficios a los colaboradores y la organización.

Según (Espinoza, Medina, 2015) en su tesis *“Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la organización TINSA Colombia LTDA”* se tomó como población a 25 personas que son trabajadores de la empresa en el área de planta que corresponden a la parte administrativa, lo cual el principal objetivo de esta investigación era diseñar una propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa TINSA Colombia Ltda, uno de los mayores problemas que afronta la valuatora TINSA es en los procesos de selección del personal, ya que no existen herramientas ni el personal capacitado para que realice estas funciones; lo cual se está generando una alta rotación del personal, debido a que no existe claridad a la hora de encontrar el candidato idóneo para el puesto.

Dentro de las conclusiones de mayor relevancia tenemos que se logró implementar un plan estratégico donde el objetivo primordial es implementar un departamento de talento humano para solventar con las necesidades que sufría la empresa, como era el tema de reclutamiento y selección del personal; esto traería que se les mejorara el ambiente laboral y junto con otros pilares, llevar a la empresa al éxito.

Por tanto (Figuera, 2012) en su tesis *“Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa “Batalla de Vigrima II”* procedió a tomar una población de 25 docentes que laboran en el centro educativo, siendo la finalidad de este estudio proponer un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en el centro educativo “Batalla de Vigrima II” ubicado en Valencia, Estado Corabobo, el principal problema que afrontan es la falta de capacitación a nivel de gerencia, es decir el director del centro educativo; para poder realizar gestiones del recurso humano que ahí labora, de igual manera ejercer las funciones para dirigir, controlar y orientar al personal docente de la institución.

De las conclusiones que se determinan está la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos, la cual busca reforzar los valores, el desempeño, la motivación y seguir los lineamientos para una buena gestión del recurso humano presente en la institución, ya que el personal no se siente motivado y carece de crecimiento laboral y profesional. Por lo que la propuesta es viable y se identifica la importancia de implementarla.

Como complemento (Solanyi, Ayala, Rojas, 2028) titulada su tesis “*Propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombiana Chef*” la cual optó como una práctica en el sitio ya que se consideró que era la mejor alternativa para la recolección de datos y poder tener una propuesta concisa y acorde a las necesidades que reflejaba la empresa, lo cual el objetivo general de esta investigación era realizar una propuesta con un plan estratégico de talento humano y que identifique esas necesidades de los procesos que comprenden en el área de talento humano a nivel general en la compañía, ya que esta cuenta con un encargado de talento humano pero todas sus gestiones depende del gerente general, lo cual se ven interrumpido por el sobrecargo de funciones y no son realizados de la mejor manera.

Concluye dicha investigación que la empresa Colombia Chef está anuente y ve viable la propuesta de un plan estratégico de talento humano, quieren mejoras a nivel interno; empezando por conocer que los colaboradores no se sigan viendo como herramientas, sino más bien un aliado estratégico para lograr los objetivos de la empresa, también tener eficacia y eficiencia en los procesos de gestión y administración del área de talento humano.

En alusión al tema en la tesis desarrollada por (Boustani, 2014) titulada “*Effects of Talent Management on Employees Retentio:The Mediate Effect of Organizational Trust*” para dicha investigación se utilizó un muestreo de 280 personas aleatoriamente, lo cual el objetivo principal es realizar una investigación empírica en el impacto de la gestión del talento en la retención de

empleados, ya que se ha logrado identificar que las empresas se han preocupado por querer retener el personal, sin embargo se han descuidado puntos claves para que esta gestión resulte positivamente; puntos como buenos procesos de selección y reclutamiento, motivación e incentivos laborales y un buen ambiente laboral.

Dentro de las conclusiones de mayor relevancia se indicó que todas las empresas sin importar el tipo de mercado o el tamaño necesitan gestiones realizadas por profesionales en talento humano, ya que estas, permitirán una mejora continua del posicionamiento de la organización creando estrategias para tener el mejor personal, encontrando un aliado para lograr sus objetivos empresariales.

Por tanto (AlShaikhly, 2017) en su tesis "*The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies*" procedió a tomar como población a 302 empleados de tres compañías electrónicas que se tomaron de referencia, cuyo objetivo general era identificar el impacto que tenían las prácticas de gestión de recursos humanos en la satisfacción de los empleados de las empresas de telecomunicación Jordania, ya que estas empresas presentaban problemas en la productividad y se estaban dando cuenta que la lealtad, el compromiso y trabajo en equipo eran puntos clave para un alza en la productividad.

Concluye dicha investigación que el departamento de recursos humanos debe enfocarse en puntos clave, en donde un ambiente sano de trabajo, salarios competitivos, reconocimiento del desempeño, constantes capacitaciones e inducciones al trabajo en equipo; permitirán una buena labor de los colaboradores y con esto traer buena productividad para lograr objetivos propuestos y ser competitivo en el mercado.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se realiza durante el primer cuatrimestre del 2022 en la empresa H&V Multiservicios S.A ubicada en Heredia, San Joaquín.

1.1.3 Justificación

La importancia de las funciones en procesos que realiza el Departamento de Talento Humano en las empresas para mejorar la eficiencia y productividad; se ha convertido en una ventaja competitiva a nivel empresarial, ya que la gestión y administración del capital humano va tomando relevancia en el mundo laboral.

Por esta razón, contar con un Departamento de Talento Humano es punto clave, ya que se busca alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos empresariales y con esto obtener beneficios para ambas partes.

Por lo tanto, la empresa H&V Multiservicios S.A requiere la creación de un Departamento de Talento Humano, ya que no cuenta con uno como tal y se está viendo afectada en procesos internos que perjudican a sus colaboradores; provocando que estos no cumplan con las necesidades de la empresa y su estrategia corporativa.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Del análisis anterior surge la siguiente pregunta:

¿De qué manera se ve afectada la empresa H&V Multiservicios S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano que gestione sus procesos internos, en el primer cuatrimestre del 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Crear un departamento de Talento Humano para la empresa H&V Multiservicios S.A en el primer cuatrimestre del 2022, ubicada en Heredia, San Joaquín.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se aplican en la empresa H&V Multiservicios S.A, con el fin de obtener aspectos de mejora continua.
- Investigar cuáles son los problemas que se presentan en la empresa H&V Multiservicios S.A, por no contar con un departamento de Talento Humano.
- Identificar el nivel de rotación de personal que existe en la empresa H&V Multiservicios S.A, para conocer la razón por las cuales los colaboradores se van de la organización.
- Elaborar una propuesta de creación de un departamento de Talento Humano para la empresa H&V Multiservicios S.A, donde se diseñará la misión, visión, objetivos y estructura.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Contexto del área de recursos humanos

En la actualidad las organizaciones ven en el departamento de talento humano un aliado para potenciar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos y externos de negocios basados en el capital humano, sin embargo, debemos ser claros, dentro de un departamento de talento humano existen áreas importantes que va de la mano para poder llegar a ese éxito esperado, estas áreas han ido evolucionando con el pasar del tiempo, por lo que Chiavenato (2017) menciona que:

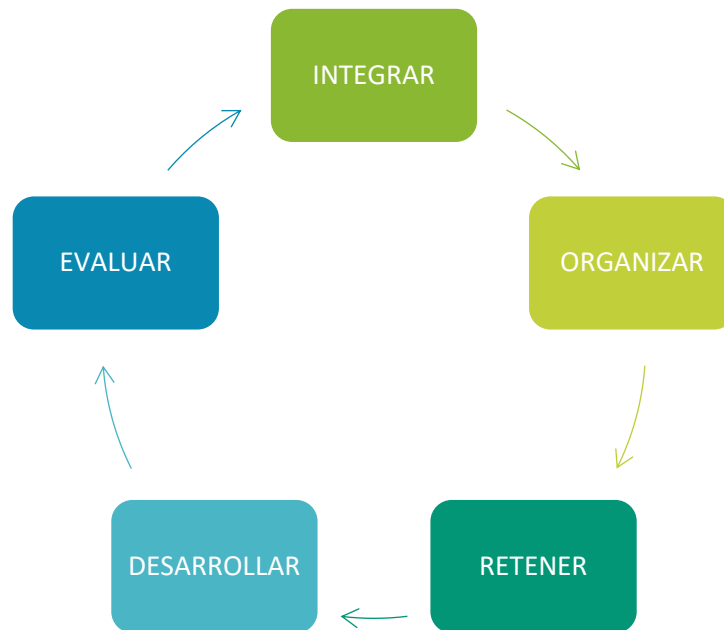
La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización. (p. 96)

Se puede observar que los departamentos de talento humano están sufriendo cambios estratégicos el cual el objetivo primordial es potenciar esas habilidades intangibles que el capital humano aporta a las organizaciones y con esto lograr el éxito empresarial.

2.1.2 El área de recursos humanos como proceso

En relación con el contexto de la gestión de recursos humanos y comprender mejor su concepto, se hace referencia a los cinco tipos de procesos básicos que son cruciales para la competitividad de la organización.

Figura 1: *Procesos Básicos de Gestión de Personas*



Fuente: Elaboración Propia (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos

Estos procesos son de suma importancia, es un ciclo lo cual permite gestionar a las personas dentro de la organización, estas se contratan, seguidamente se integran y orientan hacia lo que busca la empresa, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas, de tal manera que se consiga los objetivos, sin embargo, cabe indicar que si existe alguna alteración en uno de estos procesos, los demás serán influenciados y así consecutivamente con todos, el cual harán cambios importantes en el sistema.

2.1.3 Objetivos del área de recursos humanos

Dentro de los contextos importantes que debemos manejar son los objetivos de la gestión de recursos humanos (GRH), ya que estos deben estar claros y en pro a los objetivos empresarial, la gestión de recursos humanos debe servir a los objetivos de la empresa, por lo que Chiavenato (2017) nos menciona lo siguiente:

El área de GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo

que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de GRH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. (p. 104)

De lo anterior se puede definir que los objetivos del área de recursos humanos es retener a ese personal idóneo para el puesto y que logre dar lo máximo de sí mismo, junto con sus mejores habilidades para permanecer en la organización, gestionar personas involucra promover técnicas que mejoren su eficiencia y eficacia.

2.1.3.1 Objetivos principales del área de GRH

- ◆ Crear, retener, motivar, satisfacer y desarrollar un grupo de personas con habilidades, cuya finalidad es alcanzar los objetivos de la organización.
- ◆ Crear y desarrollar condiciones óptimas dentro de la organización para el bienestar, el desarrollo y satisfacción de los colaboradores y con esto lograr los objetivos individuales de cada uno de ellos que permitan el mejor desempeño.
- ◆ Lograr eficacia y eficiencia en los negocios por medio de los grupos de colaboradores para llegar al éxito del negocio.
- ◆ Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias, las cuales aumentaran la ventaja competitiva dentro de la organización.

Los objetivos principales de la gestión de recursos humanos siempre van a estar dirigidos a optimizar esas necesidades que presenta la empresa, por lo que se buscará que los colaboradores

den su máximo esfuerzo y pulan esas habilidades, las cuales ayudaran a lograr esos objetivos empresariales.

2.1.4 Capital humano y administración de recursos humanos

Más del cincuenta por ciento de las organizaciones hoy en día afirman que el mayor desafío que afrontan es invertir en capital humano e insumos que ayuden a optimizar esas inversiones, por lo que Bohlander, Snell, Morris (2017) afirman lo siguiente:

La idea de las organizaciones de “competir por medio de las personas” se fundamenta en el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez de su capacidad para administrar el capital humano. El término *capital humano* se describe como conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados (knowledge, skills, abilities, and other attributes, KSAO) que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño. (p. 5)

Aterrizando en el concepto se debe de construir a través de inversiones de capacitaciones constantes, buen clima organizacional, herramientas y un buen líder, todo esto para obtener un excelente capital humano dentro de las organizaciones ya que se deben de desarrollar conocimientos y habilidades que le den experiencia a la fuerza laboral y con esto lograr el éxito de la empresa.

2.1.5 Los recursos organizacionales

Las organizaciones poseen recursos los cuales deben ser bien manejados para poder tener eficiencia y eficacia en los negocios y permitirá una mejora en la productividad, por lo que según Chiavenato (2017) afirma que:

Los recursos son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades organizacionales cotidianas. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el

producto final o servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de capital financiero de riesgo, equipo, materiales y personas. Sin embargo, los recursos organizacionales son muy diversos y complejos. (p. 80)

Siguiendo la misma línea los recursos organizacionales se puede decir que son puntos clave de la organización que deben ir de la mano para lograr una mejor producción y optimizar insumos, por lo que estos recursos se clasifican en cinco grupos:

- ◆ ***Recursos físicos y materiales:*** estos recursos son los de operaciones básicas, ofrecen servicios, producen bienes o productos. Los recursos materiales van a ser toda aquella obra gris, como edificaciones, oficinas, terrenos.
- ◆ ***Recursos financieros:*** estos recursos son los flujos de capital, todo el dinero tangible o intangible el cual cuente la empresa, como los préstamos, créditos, etc. También lo que son las inversiones, ventas o todo capital que pase por la organización.
- ◆ ***Recursos humanos:*** son todos aquellos colaboradores que ingresan, permanecen y participan en las actividades de la empresa
- ◆ ***Recursos mercadológicos:*** son todos aquellos medios el cual la empresa lograr localizar sus clientes y proveedores.
- ◆ ***Recursos administrativos:*** serian todos los procesos los cuales se planea, organiza, dirige y controlan las actividades; lo cual se necesitan para la toma de decisiones.

2.1.6 Subsistema de provisión de recursos (como agregar talentos)

El sistema de provisión de recursos es el encargado de suministrar el insumo del personal a la organización, por medio de investigaciones en el mercado, reclutamiento y selección; este

subsistema permite atraer y contratar el talento humano idóneo para las funciones que necesita realizar la organización.

2.1.6.1 Investigación del mercado de recursos humanos

La gestión de recursos humanos (GRH) se da la tarea de realizar investigaciones de mercado con el fin de encontrar el candidato idóneo para el puesto, esto es muy determinando según la oferta y demanda en el momento dado, por lo que según Chiavenato (2017), nos indica lo siguiente:

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos empleado) o desempleadas (mercado de recursos disponibles) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aunque no estén buscando empleo. (p. 115)

El segmento del mercado de talento humano es la clave para obtener buenos candidatos, se realizan minuciosas investigaciones del mercado con la finalidad de encontrar los oferentes quienes darán el mejor desempeño para cumplir con los objetivos de la organización. En ocasiones existe la rotación de personal la cual Chiavenato (2017) define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente” (p.116).

2.1.6.2 Reclutamiento de personal

Efectivamente el reclutamiento de personal es un proceso el cual el punto es atraer, tener toda la información posible y decidir a quién contratar, la idea es investigar sobre los oferentes para saber cuál es el candidato que se están buscando. El concepto de reclutamiento de selección según Chiavenato (2017) es “un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128).

El reclutamiento de personal dentro de las organizaciones permite una cuidadosa planeación, por lo que se plantean las tres siguientes preguntas; 1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?, 2. ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?, 3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear? Estas preguntas son contestadas con las siguientes tres etapas.

- ◆ **Investigación interna de las necesidades:** esta investigación se basa en las necesidades que tiene la empresa en sus planes de desarrollo y crecimiento, por lo que Chiavenato (2017) nos indica lo siguiente “no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer” (p. 128).

Este tipo de investigación es importante para mantener las necesidades de la empresa solucionadas, sin embargo, este tipo de investigación contrae trabajos más amplios como es la planeación de personal, lo cual Chiavenato (2017) define como

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del

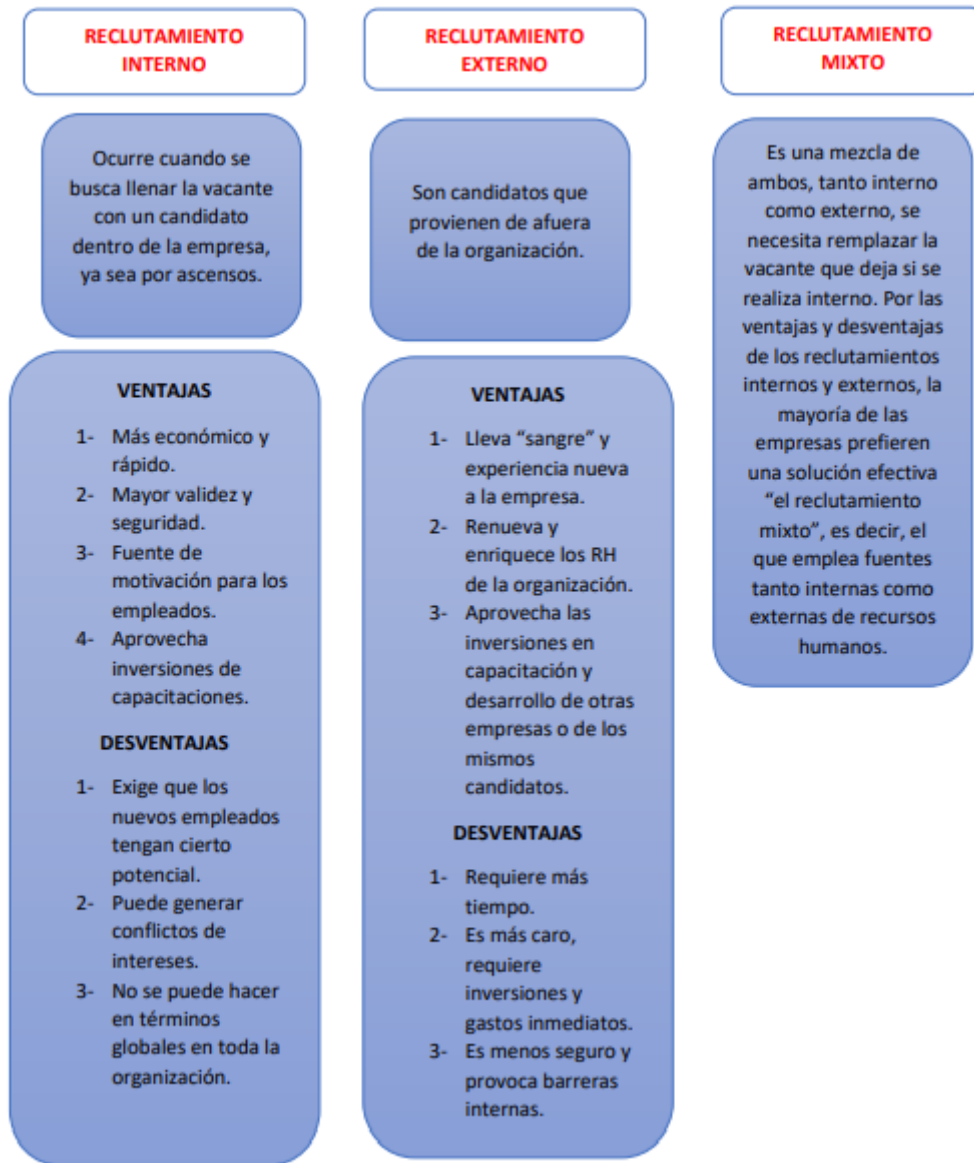
departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. (p. 128)

Casi en todas las empresas este tipo de planeación de personal se le conoce como mano obra directa, es decir, porque está relacionada con la producción, su objetivo; por lo que la empresa para poder alcanzar el tope máximo de producción necesita disponer del personal adecuado para el trabajo, ahí es donde ingresa el tipo de investigación interna de las necesidades.

- ◆ **Investigación externa del mercado:** esta investigación se basa en dos puntos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Esto para diferenciar y facilitar los intereses de la empresa, por lo que Chiavenato (2017) nos define lo siguiente “Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica” (p. 132).

- ◆ **Definición de las técnicas de reclutamiento:** dentro del concepto de reclutamiento de personal existen medios de reclutamiento, los cuales ayudan a realizar una investigación exacta y puntual según lo que se desee encontrar, a continuación, se presentan los tres medios de reclutamiento:

Figura 2: Medios de Reclutamiento de Personal



Fuente: Elaboración Propia (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos

Los tres medios de reclutamiento son de gran utilidad para las empresas, ya que cada uno tiene determinados conceptos que van conforme la situación presentada en tiempo real de la organización con base al puesto que se desean abarcar, por ejemplo, el reclutamiento interno tiene fuentes de mercado como son de su propia empresa, escuelas o universidades, esto permite que

mayor eficiencia y eficacia a la hora de realizar la investigación. Una de las ventajas que une a los tres medios es aprovechar las capacitaciones ya sea internas o externas de los colaboradores.

2.1.6.2.1 Reforma Procesal Laboral

La reforma procesal laboral es una Ley N° 9343 que se aprobó en Costa Rica el 09 de diciembre de 2015, esta Ley fue aprobada para reforzar la reforma que ya existía, es decir, está en pro de los trabajadores los cuales no tendrán que esperar tanto años como con la anterior para que un caso sea resuelto.

Según la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el Decreto Legislativo N° 9343, en el título octavo “Prohibición de Discriminar” no indica los siguientes artículos:

Artículo 404.-

Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación. (p. 10)

Artículo 410.-

Los empleadores o las empleadoras a quienes se les compruebe haber cesado a personas trabajadoras, por cualquiera de los motivos de discriminación antes indicados, deberán reinstalarlas en su trabajo, con el pleno goce de sus derechos y las consecuencias previstas para la sentencia de reinstalación. En cuanto a la Administración Pública y las demás instituciones de derecho público, todo nombramiento, despido, suspensión, traslado, permuta, ascenso o reconocimiento que se efectúe en contra de lo dispuesto por el presente título será anulable a solicitud de la parte interesada, y los procedimientos seguidos en cuanto a reclutamiento o selección de personal carecerán de eficacia en lo que resulte

violatorio a este título. Todo trabajador que, en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en los términos de este título, incurrirá en falta grave para los efectos del artículo 81 de este Código. (p. 11)

Según los artículos anteriormente nombrados buscan que los trabajadores se les garanticen un acceso real y con mayor rapidez a la justicia, de igual manera acortar los tiempos de atención, uno de los principales objetivos de esta nueva reforma es colaborar para que los tipos de discriminación que se han venido dando dentro de las empresas, ya radiquen y en su mayoría no se den.

2.1.6.3 Selección de personal

EL siguiente paso después del reclutamiento, es el de selección de personal lo cual los dos van de la mano para efectuar bien el proceso y que según Chiavenato (2017) nos indica que es:

La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización. Y necesita ser atractiva para los candidatos. Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. (p.144)

El proceso de selección de personal es el punto donde se busca y se escoge el mejor candidato reclutado y que cumple con los requisitos para la vacante, este proceso va a conllevar en ocasiones realizar filtros o ternas (elección de 3 candidatos) ya que se cuentan con varios oferentes óptimos para lo requerido.

2.1.6.3.1 La selección como proceso de comparación

En este punto la selección se torna como comparación ya que se toma en cuenta los requisitos de la organización con base al puesto y por otro lado el perfil de los candidatos que presentan, por lo que Chiavenato (2017) define como

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. (p. 145)

Lo cual se compara de forma que nombra variante X (requisitos de la empresa) y variante Y (perfil del candidato); cuando la variante x es mayor que la variante y, automáticamente el candidato se rechaza ya que se estima que no cumple con las condiciones idóneas para ocupar la vacante, de lo contrario cuando la variante y es semejante a la variante x, el candidato se contrata ya que se estimada que si cumple con lo requerido.

2.1.6.3.2 La selección como proceso de decisión

Esta etapa del proceso es importante ya que quien realiza la comparación, no es quien decide la contratación, nos indica Chiavenato (2017) lo siguiente:

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La

decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). (p.145)

Se pueden observar la importancia de saber que la decisión de a quien se contrata es solamente del departamento de quien solicita la vacante, esto porque después del proceso de reclutamiento, la comparativa y por último la decisión solo va a recaer en el departamento.

2.1.6.3.3 Bases para la selección de personal

La selección necesita bases o criterios para poder elegir al candidato idóneo, es decir, esas bases son los requisitos o información que requiere el puesto, por lo que nos indica Chiavenato (2017) lo siguiente:

- ◆ **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

- ◆ **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 considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en la decisión del jefe

inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.

- ◆ **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

- ◆ **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.

- ◆ **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo 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.

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

(p.149)

Se define de las seis bases de selección de personal que cada una de ellas es esencial para la información que se requiere para poder anunciar la vacante, es decir, saber qué es lo que realmente necesita la empresa y poder solventar esa necesidad y así aumentar la productividad. Toda esta información recaudada por el departamento de recursos humanos

permite que se obtenga una ficha descriptiva del puesto o como la suelen llamar *ficha profesiográfica*, esta es la que tiene información con los atributos físicos y psicológicos que toda persona desea satisfacer para dar el mejor desempeño en el puesto considerado.

2.1.6.3.4 Técnicas de selección de personal

Ahora bien, después de obtener la información de los puestos deseados, se procede a elegir la técnica conveniente para escoger el candidato, por lo que se clasifican en cinco grupos:

Figura 3: Clasificación de Técnicas de Selección de Personal



Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos (p.151)

Después de observar la figura tres donde clasifican las técnicas de selección de personal, se puede identificar que existen cinco técnicas las cuales cada una de ellas permitirá mayor conocimiento tanto en habilidades como pruebas que nos arrojaran el candidato idóneo para el puesto. Por ejemplo, los exámenes de personalidad, estos nos permiten evaluar ciertos rasgos

psicológicos o de personalidad como sentimientos o actitudes de los colaboradores, que al final influyen en ciertas reacciones antes determinadas circunstancias.

2.1.6.3.4.1 Entrevista de selección

Es una técnica esencial y que siempre se ha utilizado, está es cuando existe un grupo de candidatos pequeños, también sirve para otros propósitos como son las relaciones públicas, según Bohlander, Snell, Morris (2017) nos indica que existen tipos de entrevistas las cuales son:

- ◆ **Entrevista No dirigida:** el entrevistador hace preguntas abiertas y amplias, sin embargo, como el solicitante es quien dirige la entrevista y no se sigue ningún procedimiento establecido, la información que se recaba pueden ser varias.
- ◆ **Entrevista estructurada:** tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis de puestos).
- ◆ **Entrevista situacional:** en este enfoque se le presenta al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como respondería ante él.
- ◆ **Entrevista de descripción del comportamiento:** se enfoca en incidentes laborales reales en el pasado del entrevistado. Para evaluar la capacidad por ejemplo de un gerente para manejar un empleado problemático.
- ◆ **Entrevista secuencial y de panel:** es aquella entrevista que un candidato es entrevistado por varias personas, una después de otra. (p.232)

Siguiendo la línea de información sobre los tipos de entrevistas, es importante indicar que el tipo de entrevista que se escoja en el momento va a depender del tipo de vacante que se requiera, por ejemplo, la entrevista de descripción del comportamiento, esta le permite al entrevistador evaluar conductas sobre el desempeño del candidato a través de preguntas sobre experiencias anteriores.

Seguidamente de los tipos de entrevistas que existen nos indica Bohlander, Snell, Morris (2017) que se encuentra la evaluación posterior a la entrevista la cual está definida en dos puntos:

- ◆ **Verificación de referencias:** las organizaciones utilizan diversas formas de verificar las referencias, tanta vía telefónica que es más rápida y se ahorra dinero, también está la vía correo electrónico, fax, etc.

- ◆ **Verificación de antecedentes:** esto requiere el consentimiento del oferente, de igual manera se realiza por medio de tribunales, se puede verificar el número de asegurado, certificados, licencias, empleos anteriores. Todo esto para evitar contrataciones negligentes. (p.237)

La importancia de la verificación de antecedentes y referencias se convierte en punto clave para la buena decisión de contratación, ya que por medio de estos pasos se busca corroborar que la información dada por el candidato sea veraz y verdadera. Estas referencias ayudaran a aclarar diversas dudas sobre el perfil y el comportamiento de los candidatos, es decir, si están preparados para otro cambio laboral e incluso si es el ideal para la empresa.

2.1.6.3.4.2 Pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades

Estas pruebas o exámenes son el objeto o instrumento para evaluar de la mejor manera el conocimiento o habilidades del entrevistado, estas pruebas se clasifican según su método, el cual Chiavenato (2017) nos indica lo siguiente:

- ◆ **Pruebas orales:** utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.

- ◆ **Pruebas escritas:** son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.

◆ **Pruebas de realización:** se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

◆ **Test psicológicos:** El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

◆ **Test de personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

◆ **Técnicas de simulación:** para confirmar las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección se necesita algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con personas, necesariamente deben conducirse por un psicólogo y nunca por personas inexpertas. (p. 155-156-160)

Las diferentes clasificaciones de pruebas son esenciales para la valoración de candidatos, tanto para su personalidad como para saber si está apto para abarcar y realizar de la mejor manera las funciones establecidas en el puesto, es importante que para cada prueba sea un experto quien las realice.

2.1.7 Subsistema de organización de recursos humanos ¿Cómo aplicar el talento?

Siguiendo la misma línea de información, el paso siguiente después del proceso de reclutamiento y selección de personal; es colocar e integrar y evaluar el desempeño de los nuevos colaboradores en sus puestos dentro de la organización.

2.1.7.1 Análisis y descripción de puestos

Por lo general las organizaciones deben de gestionar el análisis de puestos con regularidades, ya que los tiempos van cambiando y se debe de mantener actualizados conforme lo que el mercado va solicitando, por lo que Bohlander, Snell, Morris (2017) nos indica el concepto de análisis de puesto como:

Es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan. Un análisis de puesto debe de describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer; con quien se debe hacer y los resultados o el nivel de desempeño que debe alcanzar. (p.132)

Es decir, el análisis de puestos es punto clave para saber que se debe de buscar en el mercado de talento humano, ya que nos indica esas pautas, herramientas y habilidades que se necesitan para poder llevar a cabo las funciones de ese puesto.

Existen partes principales del análisis de puestos que nos ayudan a recaudar toda esa información necesaria, las cuales son las siguientes:

- ◆ **Descripción del puesto:** es un documento el cual describe los propósitos generales del puesto, como son las tareas, responsabilidades, deberes, calificaciones que son necesarias para desempeñarlo de la mejor manera.

- ◆ **Especificaciones del puesto:** esta parte describe todas esas habilidades, herramientas, capacidades, conocimientos u otros atributos, que debe de tener el candidato para poder desempeñar en el puesto.

2.1.7.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los colaboradores en los puestos dentro de una organización siempre se debe de realizar en tiempos determinados ya que es importante saber que tanta efectividad nos está dando el capital humano, por lo que Chiavenato (2017) nos indica el concepto de evaluación del desempeño como:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. Puede expresarse el desempeño mediante una medida, métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y constituir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. (p.206)

Como síntesis el desempeño significa poner en marcha algo, realizar alguna tarea, es decir, volver real algo que se planeó para cumplir algún objetivo. Se puede decir que la evaluación del

desempeño es calificar, evaluar y corregir esa tarea o trabajo que se puso en marcha para lograr cumplir objetivos, que en este caso son los objetivos empresariales.

2.1.7.2.1 Objetivos del desempeño

Toda organización debe de poseer estrategias las cuales sean alinear los objetivos del desempeño para poder llegar a cumplir los objetivos operacionales, por lo que Chiavenato (2017) nos indica los 10 objetivos principales del desempeño:

- ◆ **Incluir a todos:** a través de un compromiso en toda la organización enfocado en una actividad integrada y basada en el cliente tanto interno como externo que conecte a todos por medio de la colaboración y el trabajo conjunto.
- ◆ **Definir y alinear los objetivos de cada uno:** es vital que todos sepan lo que se espera de cada uno de ellos a través de la colaboración.
- ◆ **Aumentar la interacción:** creando todos los elementos que mejoren y sustenten una comunidad vibrante de relaciones humanas.
- ◆ **Hacer una unión centrada en el cliente tanto interno como externo:** en la interfase de la actividad de cada persona siempre debe estar la presencia del cliente interno o externo con el fin de que esté equipada para atender sus necesidades.
- ◆ **Recibir y proporcionar realimentación:** la colaboración exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto a la información y sugerencias que comparta con los demás para que la comunidad proporcione la mejor experiencia a todos.
- ◆ **Usar la colaboración como una herramienta de trabajo:** una comunidad no es sólo un medio para oír asuntos del cliente interno o externo, sino también para atender las necesidades e introducir y promover nuevos productos y servicios.

- ◆ **Ofrecer contenido e interacciones de valor:** ninguna comunidad es exitosa si el contenido de sus interacciones es insignificante y de poco valor.
- ◆ **Integrar a todos a través de todos los medios posibles:** los equipos no funcionan en un vacío o en una campana. La comunidad debe estar integrada y conectada a través de todos los escenarios sociales y tecnológicos, como redes sociales.
- ◆ **Transparencia:** las personas necesitan saber claramente lo que la organización está planeando, lo que las afecta y cuál es el papel que ejercen los clientes internos y externos en el desarrollo de nuevas ideas.
- ◆ **Hacer todo divertido y alegre:** para que su comunidad viva en un espacio gustoso, interesante, alegre, divertido y sencillo. (p.207)

Las empresas deben tener con claridad los objetivos del desempeño ya que estos van de la mano con la mejora en la productividad y llegar a lograr los objetivos empresariales propuestos, el desempeño es conocer el valor del trabajo realizado, es decir, la medida del nivel de competitividad de la organización. Ofrecerle al colaborador diferentes herramientas, que mejoren el rendimiento, la calidad de ambiente laboral y con esto conseguir mayor compromiso, es el punto clave de los objetivos del desempeño.

2.1.7.2.2 Métodos de evaluación del desempeño

Existen métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización, debido que hoy en día existe complejidad en los puestos, por ende, se debe de evaluar de diferentes maneras, por lo cual Bohlander, Snell, Morris (2017) nos indica lo siguiente:

- ◆ **Evaluación por parte del supervisor o del gerente:** ha sido un enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, ya que los

gerentes se encuentran muy ocupados para hacerlo, por lo que, para evaluarlos deben recurrir a los informes de desempeño. Deben confiar en los registros de los evaluadores, si no hay métricas confiables y validas, la evaluación puede no ser exacta.

- ◆ **Autoevaluaciones:** en muchas empresas se pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación, es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado para reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades.

- ◆ **Evaluación de equipos:** se utiliza los integrantes de equipo para evaluar de forma integral el desempeño de sus equipos.

- ◆ **La suma de todo: evaluación de 360 grados:** muchas organizaciones utilizan un enfoque de evaluadores múltiples o evaluación de 360 grados, que combina varias fuentes de información para evaluar el desempeño. La retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros. (p.311-312)

La importancia de los métodos de evaluación de desempeño no solo le garantiza a la organización que tan bueno o malo es el desempeño de sus colaboradores en las áreas de trabajo, sino también ayuda a retroalimentar las fortalezas, debilidades, capacidades o habilidades de los colaboradores, lo cual permite que el compromiso hacia la mejora sea de ambas partes.

No obstante, cabe hacerse la pregunta ¿Cómo se capacitan esos evaluadores?, lo cual Bohlander, Snell, Morris (2017) nos explica “lo que no es importante es el formato (de evaluación) ni la escala (de medición). Lo que, si lo es, que los gerentes puedan observar de manera objetiva el desempeño de las personas y brindar una retroalimentación sobre su desempeño” (p.313).

Es decir, comenzando con una buena explicación de los objetivos sistemáticos que conlleva los métodos para evaluar, quien evalúe entienda con claridad como introducir la información adecuada y clara para que quien reciba el mensaje lo haga de buena manera, y pueda retroalimentar ese desempeño.

2.1.8 Subsistema de retención de recursos humanos ¿Cómo retener talentos?

Las organizaciones hoy en día deben de tener con claridad que no solo la gestión de talento humano es reclutar, seleccionar y contratar personal, entre otras, sino también es retenerlos dentro de la organización; según Chiavenato (2017) nos indica que:

La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo, forman parte del sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta”. (p.236)

El capital humano necesita estar motivado para poder dar su mejor desempeño dentro de la empresa, ya sea monetariamente o por medio de diferentes incentivos, es esencial para la retención del capital humano tener claro que este debe de sentirse bien en la organización, tanto en el ambiente laboral como en lo personal.

2.1.8.1 Premios y Sanciones

Se refiere a premios y sanciones a esos incentivos que estimulan a los colaboradores por ciertos comportamientos ya sea positiva o negativamente, es decir, nos indica Chiavenato (2017) que:

El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar en

provecho de la organización. Tradicionalmente, se supone que los premios son factores escasos y que jamás deben exceder las contribuciones ni los recursos asignados previamente en la organización. (p.236)

Ahora bien, conociendo el concepto como tal de ambos rubros, existen tres filosofías básicas para que el sistema de premios y sanciones sea eficaz para que los colaboradores se pongan la camisa de la empresa, realimentación: reforzar ese comportamiento positivo deseado, relación de premios y sanciones junto con los resultados esperados en las áreas de trabajo y relación de premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.

2.1.8.1 Remuneración (gestión de sueldos y salarios)

Las organizaciones deben incluir en su plan estratégico empresarial diversos tipos de remuneraciones, ya que es importante para mantener la lealtad de sus colaboradores y sobre todo tener el mejor capital humano para realizar las diversas tareas, por lo que a continuación se describen los tipos de remuneración.

Figura 4: Tipos de Remuneración



Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos (p.244)

Se puede observar en la figura 4 los diversos tipos de remuneración que pueden ofrecer las organizaciones a sus colaboradores, según Chiavenato (2017) nos plantea las siguientes preguntas:

¿Qué es el salario para las personas?

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. (p. 244)

¿Qué es el salario para las organizaciones?

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. (p. 244)

Los colaboradores de las organizaciones muchas veces consideran que, para poder alcanzar el objetivo en un empleo, es necesario e importante su salario ya que esto les va a permitir tener un poder adquisitivo, fuentes de ingresos que moldean la vida de cada persona.

2.1.8.2 Planes de prestaciones sociales

No solo lo que son los salarios y sueldos se conocen como remuneraciones que recibe una persona por su labor dentro de la empresa, también nos indica Chiavenato (2017) el concepto de prestaciones sociales:

La remuneración se compone de otros elementos además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles. En este caso, la remuneración directa (es decir, el salario) es proporcional al puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados. Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto

de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. (p. 272)

Se determina que las prestaciones sociales es ese plus que está en pro de las facilidades y comodidad de los trabajadores, es decir, por ejemplo, la seguridad social, la cual está destinada a favorecer y alentar a la persona a dar lo mejor de sí, obteniendo a cambio seguridad y buen ambiente laboral.

2.1.8.2.1 Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestación social el objetivo primordial es ayudar al colaborador en tres campos de su vida, los cuales son:

- ◆ En el ejercicio del puesto: con seguro de vida, gratificaciones, premios de producción, bonificaciones.
- ◆ Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con establecimientos en pro de la salud como gimnasios, cafetería, transporte, ocio, etc.
- ◆ Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, actividades deportivas.

2.1.8.3 Calidad de vida en el trabajo

Todas las organizaciones trabajan fuertes para ser esa empresa que toda persona desee trabajar, por ser un ambiente amigable y agradable, por lo que Chiavenato (2017) hace referencia a diferentes conceptos que con llevan a esa calidad de vida en el trabajo:

- ◆ **Higiene laboral:** la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico,

mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. (p.284)

◆ **Relaciones con los colaboradores:** Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renuncias. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de gestión de recursos humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de recursos humanos. (p.304)

◆ **Políticas de relaciones laborales:** se basan en las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes, al menos en teoría, de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros a través de los sindicatos. (p. 312)

Dentro de esos conceptos anteriormente mencionados, es importante indicar el objetivo primordial de la higiene laboral, el cual se basa en diferentes componentes que va permitir evitar enfermedades y ausentismo de los trabajadores, la organización busca que el lugar de trabajo cuente con condiciones óptimas para el bienestar tanto físico como mental de sus colaboradores, no obstante también es importante indicar que dentro del área de recursos humanos, la relación de

los colaboradores y la organización es clave para el buen desempeño y con esto el logro de los objetivos empresarial, esa relaciones laborales están en constantes cambios ya que las organizaciones sufren de flujos continuos de capital humano.

Las relaciones laborales también involucran las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, los cuales se transmiten por medio de los sindicales, el sindicalismo significa según Chiavenato (2017) lo siguiente “surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración” (p. 314).

2.1.9 Subsistema de desarrollo de recursos humanos ¿Cómo desarrollar talentos?

La mayor inversión que realizan las organizaciones hoy en día es la de capacitación y desarrollo del personal, estas actividades son procesos que ayudan a incrementar el conocimiento, habilidades y aprendizaje tanto de la organización como del capital humano. Nos indica Chiavenato (2017) lo siguiente; “en el fondo, los procesos de desarrollo consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales” (p.324). Es decir, el capital humano tiene una capacidad de aprendizaje sobre sus habilidades las cuales ayudan a adquirir nuevas competencias, a desarrollar sus actitudes y conductas, sobre todo adquirir conocimientos los cuales ayudan a la organización.

2.1.9.1 Capacitación y desarrollo de personal

El ser humano vive en un constante cambio a nivel ambiental y de vida, el cual debe de ser resiliente, es decir, tener la capacidad para afrontar y adaptarse a esos cambios, por lo que Chiavenato (2017) nos indica los siguientes conceptos:

- ◆ **Capacitación:** es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos,

desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p.331)

Sabiendo bien el concepto de capacitación, el mismo autor nos hace referencia a cinco cambios de conductas que se ven reflejados después de la capacitación, los cuales son: transmisión de información, es programas de capacitación los cuales brindan información sobre la empresa, productos o servicios, políticas, etc. El segundo es el desarrollo de habilidades, el cual va dirigido al desempeño del puesto por lo que trata sobre las destrezas, habilidades y conocimientos afines a las funciones a realizar. El tercero es el desarrollo o modificación de actitudes, el objetivo es la modificación de conductas de los colaboradores, es decir, se trata de modificar conductas negativas para convertirlas en otras más favorables. La cuarta va a ser el desarrollo de conceptos, va a dirigirse a incrementar la capacidad de ideas y filosofías para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de los puestos. Por último, tenemos la creación de competencias individuales, el objetivo es crear y desarrollar competencias duraderas en los colaboradores, esto para amentar el conocimiento, actitudes y habilidades para que logren hacerles frente a las situaciones vividas en los puestos de trabajo.

2.1.9.1.1 Objetivos de la capacitación

La capacitación tiene tres objetivos primordiales los cuales Chiavenato (2017) nos indica que son los siguientes:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

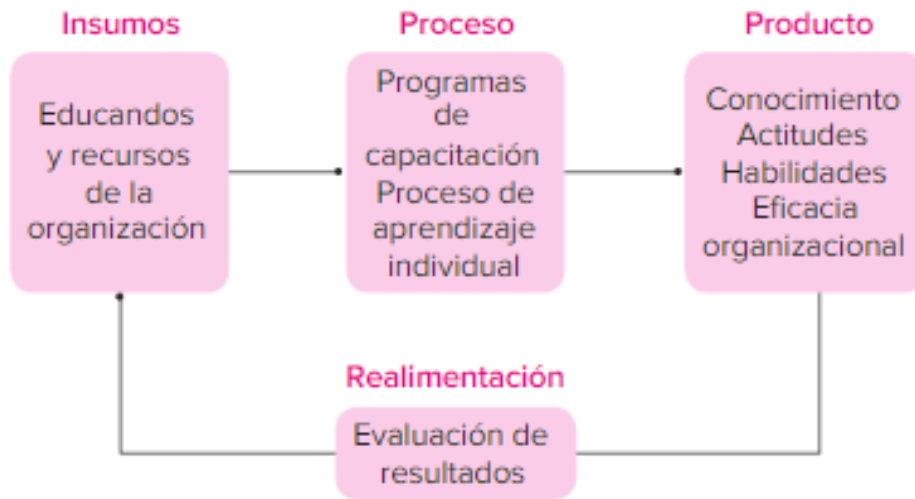
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.332)

Estos objetivos van a proporcionar a la empresa personal calificado en diferentes términos, como lo es en habilidades, conocimientos y actitudes. Sin embargo, los colaboradores buscan que las empresas siempre estén brindando mayores oportunidades de crecimiento laboral y personal, por lo que es clave motivar, brindar y satisfacer a sus empleados por medio de capacitaciones constantes.

2.1.9.1.2 La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff

Desde el punto de vista administrativo la capacitación es una línea y función de staff, ya que la responsabilidad de gestión de recursos humanos (GRH) para capacitarse y proporcionar una adecuada capacitación a sus trabajadores es vital para lograr estrategias la cual expliquen, enseñen, acompañen y evolucionen en el ciclo de la capacitación y el acto que permite el aprendizaje del capital humano con base a las funciones que debe de realizar, este sistema de capacitación se asemejan a un sistema abierto, el cual posee los diferentes componentes que se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 5: La Capacitación como Sistema



Fuente: (Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos (p.332)

Cuando nos referimos a que la capacitación como responsabilidad de línea y función de staff, se refiere a que cada jefe es responsable de su personal, de igual manera recibe la asesoría del departamento de talento humano. La capacitación como sistema según la figura cinco, se basa en cuatro ciclos los cuales son importantes para obtener un mayor desempeño de sus colaboradores, dentro de este ciclo se encuentran los insumos, son esos recursos de la organización que permiten junto con el proceso a capacitar y darle mayor aprendizaje al individuo; también tenemos el producto y la realimentación, lo cual es el conocimiento adquirido y reforzamiento de habilidades, por lo que posteriormente se le debe de evaluar los resultados.

2.1.9.1.3 Etapas de la capacitación

Dentro de la capacitación existen cuatro etapas, que según Chiavenato (2017) nos indica a continuación

- ◆ **Detección de las necesidades de capacitación:** se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis. (p. 333)

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización: no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. (p.334)

2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos: procura constatar si la fuerza de trabajo es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. (p. 335)

3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas: Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. (p. 335 -336)

♦ **Programación de la capacitación:** una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección. (p.338 - 339)

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?

6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

♦ **Ejecución de la capacitación:** una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. (p. 342)

♦ **Evaluación de los resultados de la capacitación:** El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: 1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados. 2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (p. 342)

Estas cuatro etapas de la capacitación buscan detectar esas necesidades y brechas que se desean cerrar para identificar los recursos y con esto generar un aumento de productividad y la calidad de trabajo, la rentabilidad de la organización se quiere incrementar, con esto levantar la moral de los colaboradores y sobre todo ayudar a resolver problemas del día a día. Así mismo,

otros aspectos que se ven beneficiados por el aporte de la capacitación, es la ayuda a mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, también mejorando el conocimiento y puliendo las habilidades.

2.1.9.2 Desarrollo Organizacional

El constante cambio organizacional que se da con frecuencia, por factores como oportunidades o amenazas e incluso por cambios que se plantean para el bienestar de la empresa, implica también reestructuras en departamentos y esto con lleva a una seria de cambios a nivel de toda la organización, por lo que Chiavenato (2017) nos dirige al concepto de desarrollo organizacional como:

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación en la organización, y recuerdan a Barnard cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. (p. 358)

Según el autor anteriormente nombrado nos indica que existen objetivos principales del Desarrollo Organizacional (DO), los cuales son los siguientes:

- ◆ Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- ◆ Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrer-los debajo del tapete”.
- ◆ Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.

- ◆ Incrementar la apertura de las comunicaciones lateral, vertical y diagonal.
- ◆ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

Estos objetivos impactan distintas áreas de la organización, ya que ayudan a fomentar la colaboración entre diferentes grupos de trabajo, define balances entre las necesidades de los colaboradores y la organización. Se busca crear estrategias de desarrollo organizacional para permitir planificar e innovar en ámbitos donde se requieran cambios en pro al beneficio de la empresa a nivel de mercado.

2.1.10 Subsistema de auditoría de recursos humanos

Dentro de este sistema se maneja la información de recursos humanos, referente a los datos, la información gerencial de Recursos Humanos y la administración del conocimiento, también dentro del sistema se encuentra lo que es la ética y responsabilidad social.

2.1.10.1 Base de datos de recursos humanos

Se conoce como base de datos todo aquel sistema que funciona para almacenar o acumular información importante que no se desean olvidar, por lo que Chiavenato (2017) nos indica lo siguiente:

La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con ayuda de bases de datos, lo cual reduce la “memoria” en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y errores que ocurren debido a archivos duplicados. (p. 386)

En el área de recursos humanos, existen diversas bases de datos las cuales se vinculan entre sí permitiendo obtener y almacenar datos importantes respecto a diferentes niveles de complejidad

respecto a los colaboradores, como por ejemplo registro de áreas y puestos, inventario de personal, registro de remuneraciones o prestaciones médicas, entre otros.

2.1.10.2 Ética y responsabilidad social

Las organizaciones deben de tener claro que la ética y responsabilidad social hoy en día es clave para el éxito de la empresa, los avances tecnológicos han surgido de que las empresas tomen la política de implementar planes sobre responsabilidad social, lo cual Chiavenato (2017) nos define como:

La *ética* es un conjunto de valores morales y principios que orientan la conducta humana en la sociedad en el sentido de que haya un equilibrio en el contexto social, posibilitando que nadie sea perjudicado. Aunque no se confunda con las leyes, se relaciona íntimamente con el sentimiento de justicia social, El *valor moral* es algo importante y relevante que las organizaciones y la sociedad acostumbran a privilegiar en la conducta de las personas porque se ajustan plenamente a sus principios básicos. A través de los valores morales, las personas saben exactamente aquello que pueden o no pueden decidir y hacer. La *responsabilidad social* significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su

responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto. (p. 398-399)

Siguiendo la misma línea de contexto, la ética junto con el valor moral y la responsabilidad social, son un conjunto de buenas acciones las cuales las organizaciones deben de asumir y aplicar tanto como organización y que sus colaboradores lo realicen; esto para devolverle al medio ambiente algo de lo mucho que se aprovecha.

2.1.10.3 Auditoría de recursos humanos

La forma más correcta de garantizar la buena práctica de responsabilidad social en el área de recursos humanos es por medio de un análisis y estudio de las prácticas y políticas que implementa la organización para que esta área gestione estas acciones con el capital humano y que se obtenga un resultado positivo, por lo que la constante auditoria de la gestión de recursos humanos (GRH) es importante para la empresa. Por lo que Chiavenato (2017) nos hace referencia a lo siguiente “la auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado” (p. 406).

Es decir, la auditoría de recursos humanos es un sistema el cual busca identificar las necesidades de mejora y sobre todo el crecimiento de la función de recurso humanos como departamento dentro de la organización, estas mejoras están enfocadas en los procesos y controles internos que ponen en práctica estos departamentos.

2.1.10.3.1 Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

Dentro del sistema de recursos humanos existen estándares para una evaluación continua y el buen funcionamiento, lo cual permite comparar resultados y objetivos alcanzados. Según Chiavenato (2017) estos estándares nos permiten

La evaluación y el control debido a la comparación con: 1. Resultados: el estándar y la variable se comparan cuando termina la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que terminó, una especie de obituario que testimonia algo ya acontecido. 2. Desempeño: el estándar y la variable se comparan al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la operación. La medición y el proceso de operación ocurren a la vez. Si bien se hace de forma simultánea y, por tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no termina. (p. 406)

Esta comparativa entre resultados y objetivos busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar, el departamento del área de recursos humanos se encarga de organizar y plantear distintas actividades con relación a la vida del personal dentro de la empresa. Se logra identificar que entre mayor capacidad tenga la organización, mayor va a ser la necesidad de un auditoria d forma sistemática, ya que funciona como refuerzo de la capacitación de distintos cargos, las auditorias pueden tener un efecto educativo, permitiendo relacionar la calidad del área del departamento de talento humano con la eficiencia de la organización.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo indica las definiciones de los diferentes conceptos que se incluyeron en el marco teórico.

- **Recursos Humanos:** es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. (Chiavenato, 2017, p. 96)
- **Objetivos de recursos humanos:** El área de GRH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. (Chiavenato, 2017, p. 104)
- **Tipos de recursos organizacionales:** Los recursos son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades organizacionales cotidianas. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de capital financiero de riesgo, equipo, materiales y personas. Sin embargo, los recursos organizacionales son muy diversos y complejos. (Chiavenato, 2017, p. 80)
- **Gestión de recursos humanos (GRH):** El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre

todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos empleado) o desempleadas (mercado de recursos disponible) y aptas para el trabajo. (Chiavenato, 2017, p. 115)

- **Rotación de personal:** “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente” (Chiavenato, 2017, p. 116)
- **Reclutamiento de personal:** “un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2017, p. 128)
- **Selección de personal:** es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización. Y necesita ser atractiva para los candidatos. (Chiavenato, 2017, p.144)
- **Bases para la selección del personal**
- **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato especificaciones particulares) del puesto. (Chiavenato, 2017, p.149)
- **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 considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. (Chiavenato, 2017, p.149)

- **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. (Chiavenato, 2017, p.149)
- **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. (Chiavenato, 2017, p.149)
- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo 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. (Chiavenato, 2017, p.149)
- **Competencias individuales requeridas:** son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición. (Chiavenato, 2017, p.149)
- **Técnicas de selección del personal:** capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos. (Chiavenato, 2017, p.148)
- **Entrevista de selección:** Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. (Chiavenato, 2017, p.150)

- **Entrevista No dirigida:** el entrevistador hace preguntas abiertas y amplias, sin embargo, como el solicitante es quien dirige la entrevista y no se sigue ningún procedimiento establecido, la información que se recaba pueden ser varias. (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p. 232)
- **Entrevista estructurada:** tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis de puestos). (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p. 232)
- **Entrevista situacional:** en este enfoque se le presenta al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como respondería ante él. (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p. 232)
- **Entrevista de descripción del comportamiento:** se enfoca en incidentes laborales reales en el pasado del entrevistado. Para evaluar la capacidad por ejemplo de un gerente para manejar un empleado problemático. (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p. 232)
- **Entrevista secuencial y de panel:** es aquella entrevista que un candidato es entrevistado por varias personas, una después de otra. (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p. 232)
- **Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades**
- **Pruebas orales:** utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas. (Chiavenato, 2017, p. 155)
- **Pruebas escritas:** son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos. (Chiavenato, 2017, p. 155)
- **Pruebas de realización:** se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo. (Chiavenato, 2017, p. 156)

- **Test psicológicos:** El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. (Chiavenato, 2017, p. 156)
- **Test de personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). (Chiavenato, 2017, p. 160)
- **Técnicas de simulación:** para confirmar las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección se necesita algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con personas, necesariamente deben conducirse por un psicólogo y nunca por personas inexpertas. (Chiavenato, 2017, p. 160)
- **Análisis y descripción de puestos:** Es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan. Un análisis de puesto debe de describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer; con quien se debe hacer y los resultados o el nivel de desempeño que debe alcanzar. (Bohlander, Snell, Morris, 2017, p.132)
- **Evaluación del desempeño:** El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. (Chiavenato, 2017, p. 206)
- **Premios y sanciones:** El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar en provecho de la organización. Tradicionalmente, se supone que los

premios son factores escasos y que jamás deben exceder las contribuciones ni los recursos asignados previamente en la organización. (Chiavenato, 2017, p.236)

- **Planes de prestación social:** son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. (Chiavenato, 2017, p. 272)
- **Calidad de vida en el trabajo**
- **Higiene laboral:** se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. (Chiavenato, 2017, p.284)
- **Relaciones con los colaboradores:** Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renuncias. (Chiavenato, 2017, p.304)
- **Políticas de relaciones laborales:** se basan en las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes, al menos en teoría, de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. (Chiavenato, 2017, p. 312)
- **Sindicalismo:** “surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración” (Chiavenato, 2017, p. 314).

- **Capacitación:** es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2017, p.331)
- **Desarrollo Organizacional:** Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación en la organización, y recuerdan a Barnard cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. (Chiavenato, 2017, p. 358)
- **Base de datos:** es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. (Chiavenato, 2017, p. 386)
- **La ética:** es un conjunto de valores morales y principios que orientan la conducta humana en la sociedad en el sentido de que haya un equilibrio en el contexto social, posibilitando que nadie sea perjudicado. (Chiavenato, 2017, p. 398)
- **Valor moral:** es algo importante y relevante que las organizaciones y la sociedad acostumbran a privilegiar en la conducta de las personas porque se ajustan plenamente a sus principios básicos. A través de los valores morales, las personas saben exactamente aquello que pueden o no pueden decidir y hacer. (Chiavenato, 2017, p. 398)
- **La responsabilidad social:** significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta

con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. (Chiavenato, 2017, p. 399)

- **Auditoría de recursos humanos:** “la auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado” (Chiavenato, 2017, p. 406)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La población tomada para realizar este estudio se encuentra ubicada en la provincia de Heredia, la persona quien nos brindó la información es ingeniero de profesión y el cual es el gerente general y dueño de la empresa.

2.3.1 Antecedentes históricos de la organización

Según lo indicado por el señor Eduardo Hernández Hernández (comunicación personal, 27 de marzo del 2022) la empresa H&V Multiservicios S.A es una PYME la cuál fue creada en el 2013 por el señor Edwin Hernández Vargas (padre del actual dueño), quién fue fundador y mayoritario de la compañía a sus inicios, sin embargo en el año 2015 traslada el total de sus acciones a su hijo el ingeniero Eduardo Hernández Hernández, el señor Eduardo que en la actualidad es gerente general y dueño absoluto de la empresa dedicada a todo tipo de trabajos en pintura como en residenciales, habitacionales, estructuras metálicas, edificios, hoteles, casas de habitación, Hospitales, centros comerciales, colegios y escuelas, condominios y demás. También acabados en Estucos y Revestimientos, demarcación de parqueos y vías públicas, trabajos en rapel y guindolas y limpieza de vidrios.

H&V Multiservicios S.A es una empresa la cuál a través del tiempo ha logrado un gran rodaje en el área de construcción y acabados de edificaciones, ya que cuenta con más de 7 años de experiencia y siendo proveedor de sus servicios a grandes constructoras dedicadas a esta misma área, lo cual cuentan con proyectos ubicados en diferentes sectores del GAM e inclusive en otros lugares como es Guanacaste, San Carlos y Limón.

Esforzándose por ir más allá en cada aspecto del negocio la empresa cuenta con una oficina que está ubicada en San Lorenzo de Flores, Heredia, Costa Rica; aproximadamente con 44 colaboradores quienes en su mayoría son operarios de campo, solamente a nivel administrativo

dentro de este número de colaboradores se encuentran el gerente general, la secretaria y el contador.

Figura 6: Logo de la Empresa



Fuente: (H&V Multiservicios S.A, 2022) Oficina Administrativa

Misión

Brindamos la mejor experiencia a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestros clientes, lo hacemos de manera rápida y eficiente.

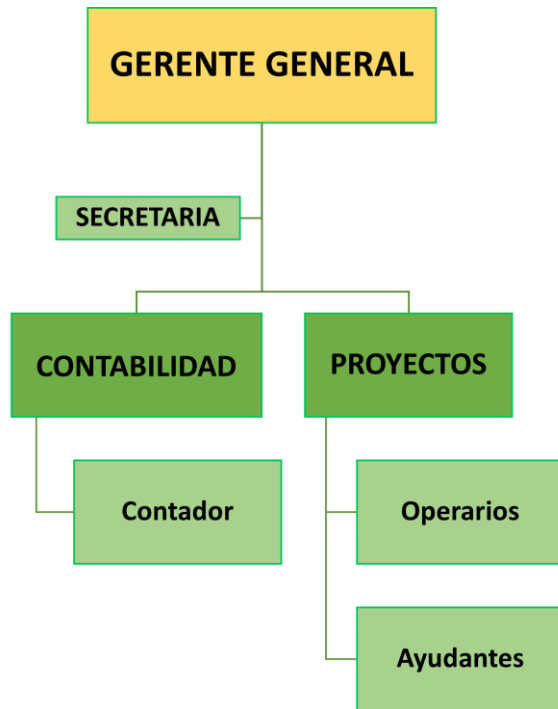
Visión

Ser la mejor opción de nuestros clientes, esperando ofrecerles servicios de acabados en pintura de calidad y obteniendo lealtad para lograr el liderazgo industrial en los próximos años.

Estructura organizacional

Organigrama Organizacional

Figura 7: Organigrama Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo se presenta el marco metodológico, que según (Hernández & Mendoza, 2018) definen en su libro *Metodología de la Investigación* como “el estudio y desarrollo de los métodos, modelos, técnicas y procedimientos de la investigación”. (p.10)

3.1 ENFOQUE

Dentro de los tipos de enfoques (Hernández & Mendoza, 2018) nos mencionan que existen tres, los cuales son:

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

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, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. (p. 5-6)

Este enfoque cuenta con ocho características esenciales que según (Hernández & Mendoza, 2018) nos definen:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta.
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones efectuadas puedan replicarse.

4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables).
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular.
7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p. 7)

3.1.2 Enfoque Cualitativo

También se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “volar” 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. (p. 7)

3.1.3 Enfoque Mixto

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 10)

La presente investigación está desarrollada desde un enfoque cuantitativo, donde se trabajará con datos numéricos, para la recolección y análisis de los datos.

3.2 ALCANCE

Para dicha investigación se toma el alcance correlacional el cual (Hernández & Mendoza, 2018) define como “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.109).

Así mismo (Hernández & Mendoza, 2018) definen el carácter explicativo como:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 110-112)

En esta investigación se utilizarán el alcance correlacional y explicativo, siendo que para el primer carácter se busca encontrar la relación entre las carencias que presenta la organización al no contar con un departamento de talento humano en contraposición con los resultados encontrados, en cuanto al explicativo se describirá la información que se encuentre durante la recopilación de los datos en los diferentes procesos de la investigación.

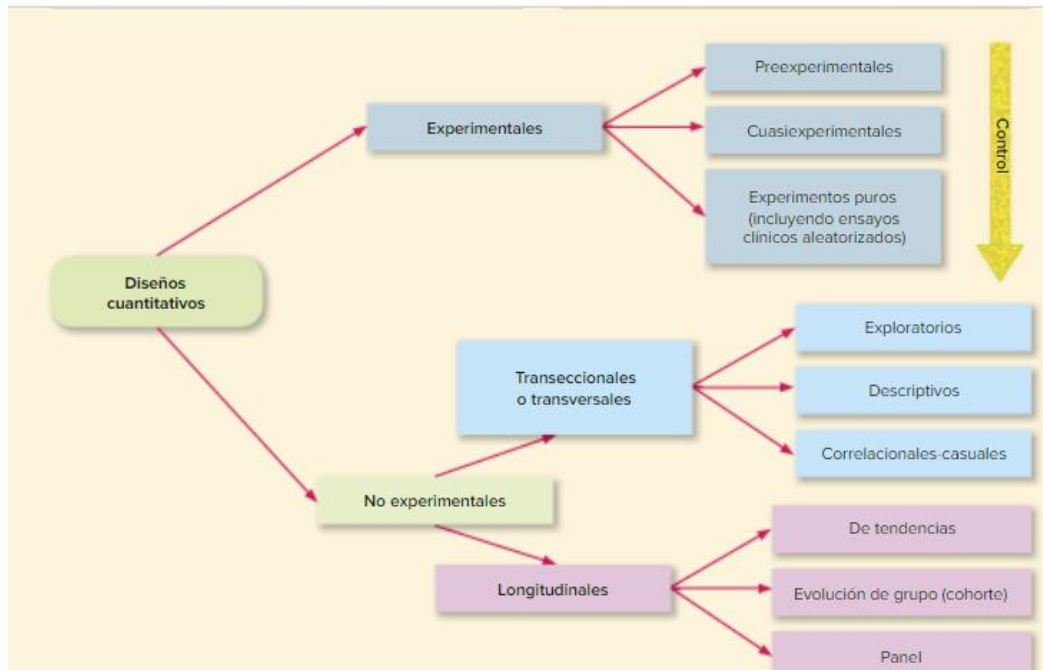
3.3 DISEÑO

Según el enfoque de la investigación la cual es cuantitativa, este estudio concuerda con un diseño no experimental, del cual Hernández & Mendoza (2018) nos mencionan lo siguiente:

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador. (p. 187)

El diseño cuantitativo está clasificado en dos tipos, experimental y el no experimental, los cuales se presentan en el siguiente gráfico.

Figura 8: Clasificación de los Diseños en la Ruta Cuantitativa



Fuente: Hernández & Mendoza, (2018), Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Dentro del diseño No experimental se encuentra el diseño transeccionales o transversal y longitudinal, el cual Hernández & Mendoza (2018), nos definen como:

Diseño transeccionales o transversales: realizan observaciones en un momento o tiempo único. Cuando recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura son más bien exploratorios; cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, e informan lo que arrojan esos datos, son descriptivos; cuando además describen vinculaciones entre categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos o fenómenos son correlacionales, y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales-causales (explicativos). (p. 187)

Diseño Longitudinal: Sirven para efectuar observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo. Si estudian una población son diseños de tendencias, si analizan una subpoblación o grupo específico son diseños de análisis evolutivo de grupo (cohorte) y si se estudian los mismos casos o participantes son diseños panel. (p. 188)

Según la clasificación se puede determinar que por su aplicación en esta investigación se utilizará el diseño transversal, dado que el instrumento que se aplicará en un único periodo establecido.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis de estudio según Hernández & Mendoza (2018) definen como “Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (p. 472).

Según lo indicado anteriormente en esta investigación se utilizará como sujetos de estudio a los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A, los cuales por medio de una encuesta nos brindarán información requerida para comprender y analizar la situación que se presentan dentro de la organización por no contar con un departamento de talento humano.

3.4.1 Población

Según Hernández & Mendoza (2018) definen población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199).

En esta investigación la población está compuesta por 32 colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A los cuales están ubicados en San Lorenzo, Heredia.

La distribución de la población se presenta a continuación:

Tabla 1: Distribución de la Población

PUESTOS	EDAD (años)	CANTIDAD
Área Administrativa	26 a 33	3
Encargados de proyectos	34 a 40	10
Operarios / Ayudantes	41 a 48	19
TOTAL:		32

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Tipo de muestra

Cuando nos referimos a tipo de muestra Hernández & Mendoza (2018) la define como:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema. (p.196)

En la siguiente figura se logra observar la muestra como subgrupo.

Figura 9: Representación de una Muestra como Subgrupo



Fuente: Hernández & Mendoza, (2018), Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Dentro de los tipos de muestra Hernández & Mendoza (2018) nos indica que existen dos tipos:

Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Muestra no probabilística o dirigida: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (p. 200)

La presente investigación se consideró un muestreo probabilístico ya que se trabajó con la totalidad de la población, dando así la misma posibilidad de ser escogidos o seleccionados a los 32 colaboradores de la H&V Multiservicios S.A, siguiendo los criterios de inclusión y exclusión.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 2: *Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A con 6 meses o más de laborar.	Colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A con menos de 6 meses de laborar.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para lograr comprender el concepto de ética Hernández & Mendoza (2018) nos indica lo siguiente:

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la

investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la Humanidad y el bien común. En el Centro de recursos en línea de la obra, se presenta un capítulo dedicado a la ética, el dos, que te pediríamos revises a profundidad. La responsabilidad es digna de tomarse en cuenta siempre que se va a realizar un estudio. (p. 47)

De lo anterior se logra identificar que los datos que serán recopilados para llevar a cabo la presente investigación deben de manejarse con total confidencialidad para salvaguardar tanto la integridad de los participantes, como del estudio en general.

Durante el proceso de recolección de datos se hará del conocimiento de los participantes cuál es el objetivo con el que se recaba la información, y la presentación de los datos será de manera grupal donde no se darán a conocer los nombres de los participantes.

Dentro de las consideraciones del estudio debemos indicar que en los encabezados de la herramienta a utilizar para la recolección de datos se harán anotaciones donde se hace énfasis en la confidencialidad y generalidad con el que se va a manejar la información que se suministre, con el propósito de generar tranquilidad y apertura de los colaboradores ante las preguntas realizadas.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de indicar cualquier tipo de instrumento de información es importante definir el concepto, por lo que Hernández & Mendoza (2018) indican que “es el investigador, auxiliándose de diversas herramientas como las entrevistas, la observación y las sesiones grupales” (p.443).

De esta manera se puede mencionar que el instrumento a aplicar es del enfoque cuantitativo con el fin de recolectar los datos necesarios.

3.5.1 Encuesta – cuestionario

Existen algunos tipos de instrumentos para la recolección de datos cuantitativos, uno de ellos es el cuestionario por lo que Hernández & Mendoza (2018) mencionan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 250).

El cuestionario es el instrumento que se aplicará para recolectar la información deseada, el cual está compuesto por 36 preguntas de las cuales 16 son Cerradas, 3 Abiertas y 17 Semiabiertas.

Tal como se mencionó anteriormente el cuestionario puede utilizarse en encuestas de todo tipo y puede estar compuesto de diferentes preguntas, por lo que Hernández & Mendoza (2018) nos mencionan que:

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Preguntas cerradas: las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

Preguntas abiertas: no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, infinito, y puede variar de población en población. (p. 250-254)

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Sobre las variables o Categorías (Bernal, 2016) nos indica lo siguiente “es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum” (p.186)

Se puede decir, que las variables son aquellas características y propiedades de un objeto de estudio, estas varían respecto a las unidades de observación.

Tabla 3: Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operacional
<p>Determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se aplican en la empresa H&V Multiservicios S.A, con el fin de obtener aspectos de mejora continua.</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p>	<p>El proceso se entiende como una serie de actividades que crean, agregan y proporcionan valor a un cliente. Este no necesariamente es un cliente externo a la empresa, puede estar dentro de ella, en cuyo caso se llama cliente interno (Chiavenato, 2020, p.15)</p>	<p>Procesos” -Reclutamiento -Selección - Retención - Capacitación</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A, de la pregunta de la 6 a la 23.</p>
<p>Investigar cuáles son los problemas que se presentan en la empresa H&V Multiservicios S.A, por no contar con un departamento de Talento Humano.</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p>	<p>El proceso se entiende como una serie de actividades que crean, agregan y proporcionan valor a un cliente. Este no necesariamente es un cliente externo a la empresa, puede estar dentro de ella, en cuyo caso se llama cliente interno (Chiavenato, 2020, p.15)</p>	<p>- Demandas Laborales -Inexistencia de base de datos - Manejos inadecuados de contratos - Políticas y trámites legales - Mala Comunicación</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A, de la pregunta de la 24 a la 34.</p>

<p>Identificar el nivel de rotación de personal que existe en la empresa H&V Multiservicios S.A, para conocer la razón por las cuales los colaboradores se van de la organización.</p>	<p>Rotación de Personal</p>	<p>La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente” (Chiavenato, 2017, p. 116)</p>	<p>- Problemas de lejanía - Poca remuneración - Oportunidad de crecimiento - Ambiente laboral</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A, de la pregunta de la 35 a la 36.</p>
<p>Elaborar una propuesta de creación de un departamento de Talento Humano para la empresa H&V Multiservicios S.A</p>				

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según lo indicado, se procede a analizar la totalidad de los datos obtenidos de acuerdo con las categorías principales.

Para dicha investigación, se realizará un análisis de los datos cuantitativos, aplicando un cuestionario al personal de la empresa H&V Multiservicios S.A, que cumpla con los criterios ya establecidos de inclusión, con el objetivo de adquirir la información significativa para esta investigación.

Tabla 4: *Análisis de Datos*

Método	Aplicación
Instrumento a utilizar	En el caso de la encuesta se recopilan datos con un cuestionario prediseñado como anteriormente se indicó, el cual no modifica el fenómeno, conteniendo preguntas convenientes y referentes a la investigación.
Análisis método Cuantitativo	Por medio de la herramienta Excel, se construye una encuesta donde se pueda analizar los datos que se requieren.
Síntesis y conclusiones	Una vez recolecta la información, se procede a elaborar la conceptualización de la teoría, posterior el análisis de información, logrando las conclusiones de la presente investigación.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis de la información suministrada a partir de la encuesta que se aplicó a los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A. La información recolectada en dicha encuesta puede ser de gran ayuda para que la empresa pueda realizar su análisis y establecer planes de mejora en los procesos de gestión de Talento Humano que utilizan en la actualidad.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición aplicado a los treinta y dos colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión, los cuales se visualizan en las tablas del mayor al menor porcentaje.

4.2 CUESTIONARIO APLICADO

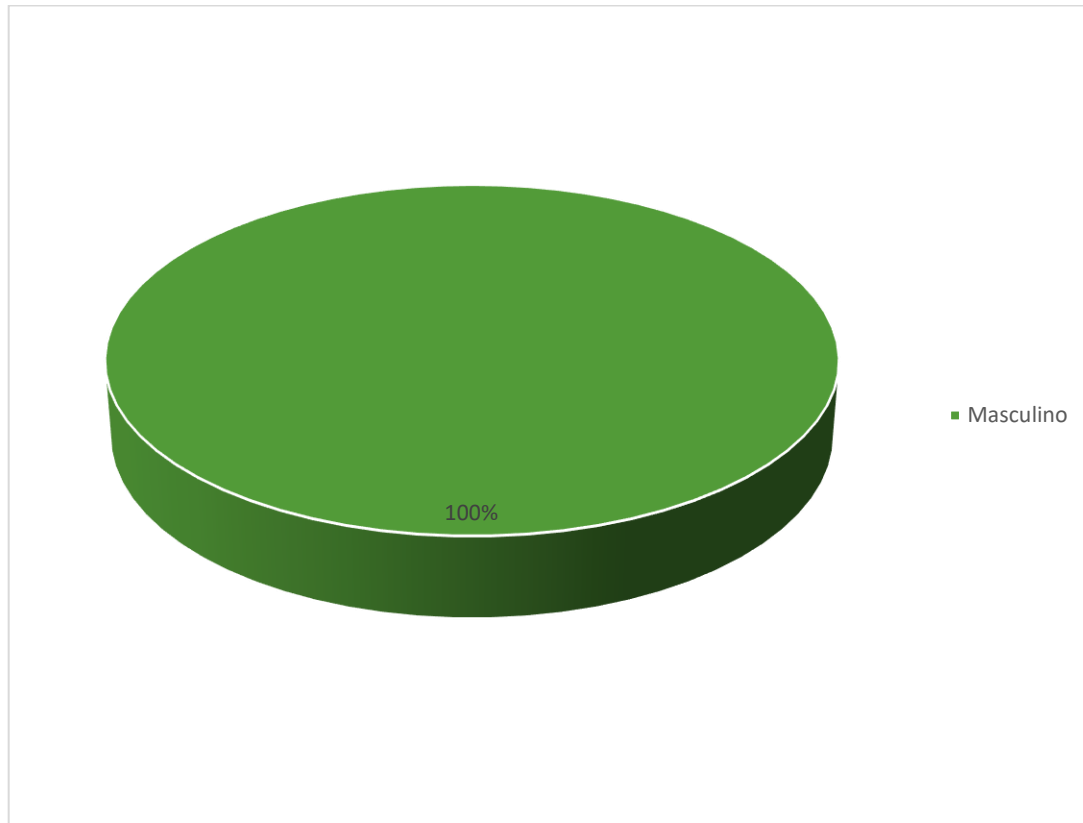
I. Datos Generales.

Tabla 5: Género de las Personas Encuestadas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género de las personas encuestadas	Masculino	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 10: Género de las Personas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022

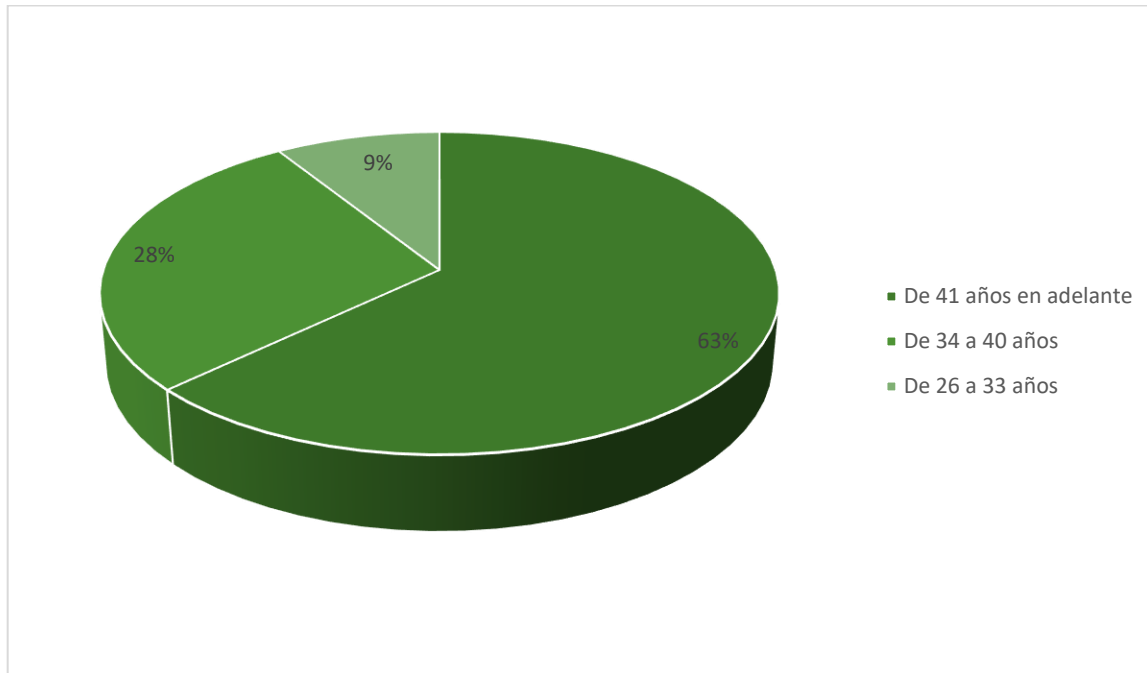
De acuerdo con la población se puede observar que el 100% son de género masculino, por lo que se revela que sólo trabajan hombres en la empresa.

Tabla 6: Edades de las personas encuestadas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su rango de edad actualmente?	De 41 años en adelante	20	63%
	De 34 a 40 años	9	28%
	De 26 a 33 años	3	9%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 11: Edades de las Personas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

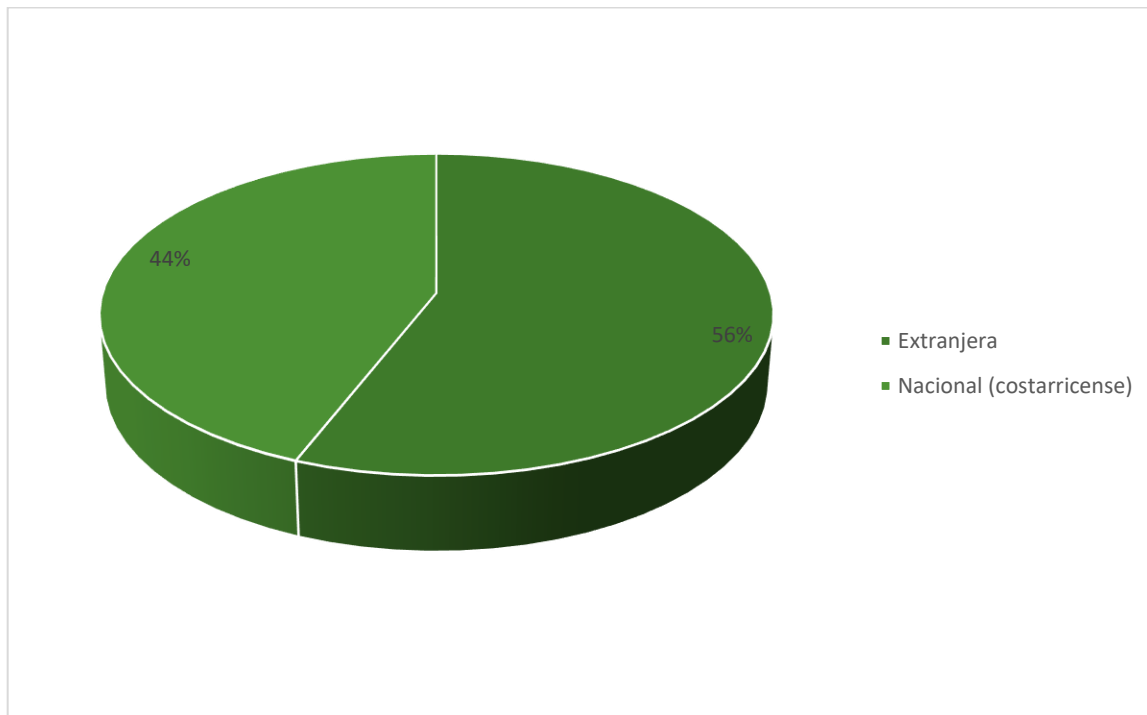
En cuanto a la distribución de edades de la población encuestadas tenemos un 63% las cuales están en el rango de 41 años en adelante, el 28% en edades de 34 a 40 años, mientras que el restante 9% se ubica entre los 26 a 33 años.

Tabla 7: Tipo de identificación de personas encuestadas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de identificación posee?	Extranjera	18	56%
	Nacional (costarricense)	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 12: Tipo de identificación de personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

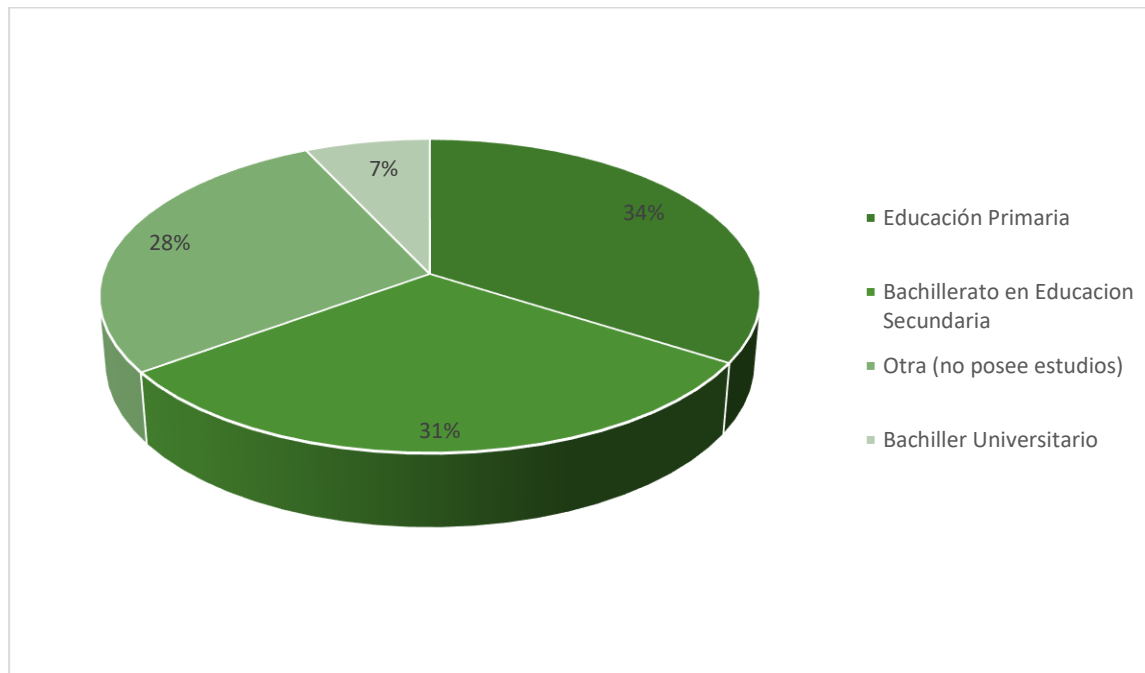
De acuerdo con la población se puede observar que el 56% poseen identificación extranjera y el 44% restante son nacionales.

Tabla 8: Grado Académico

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado Académico	Educación Primaria	11	34%
	Bachillerato en Educación Secundaria	10	31%
	Otra (No posee estudios)	9	28%
	Bachiller Universitario	2	7%
	Total		32

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 13: Grado Académico



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

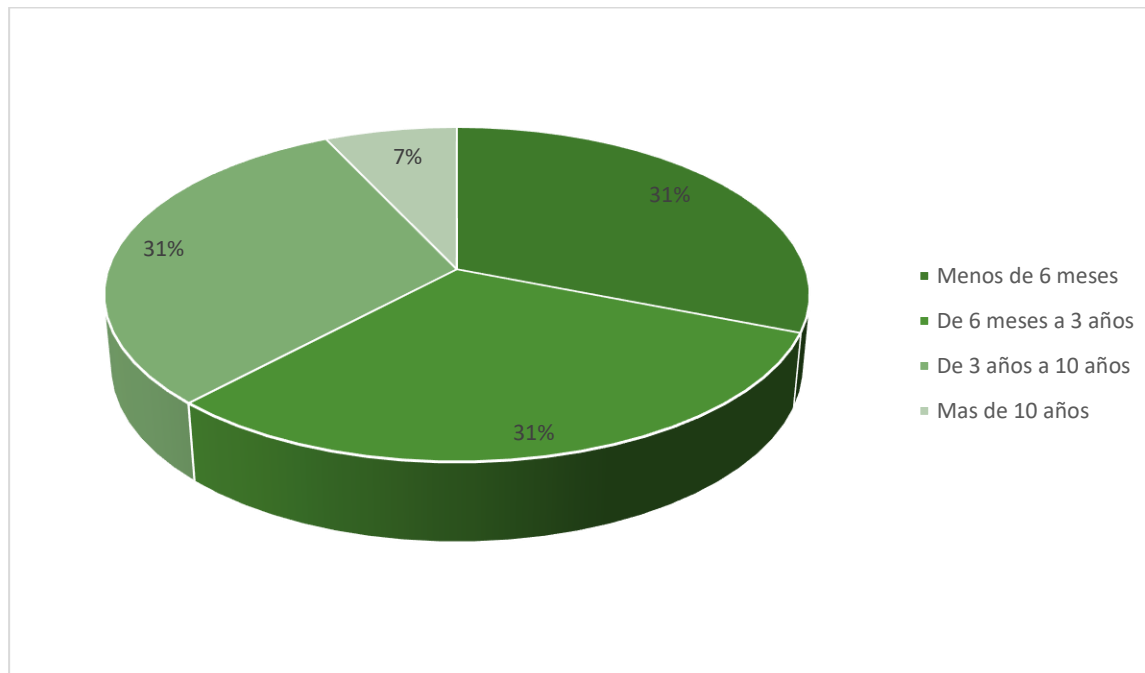
En cuanto a la pregunta sobre el grado académico se puede observar que el 34% posee Educación Primaria, un 31% tiene Bachillerato en educación secundaria, un 28% revela que no tiene ningún estudio y por último el restante que sería un 7% tiene bachiller universitario.

Tabla 9: Antigüedad en la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en la empresa	Menos de 6 meses	10	31%
	De 6 meses a 3 años	10	31%
	De 3 años a 10 años	10	31%
	Mas de 10 años	2	7%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Figura 14: Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Este gráfico nos indica que un 31% de las personas tiene menos de 6 meses de antigüedad en la empresa, otro 31% tienen entre los 6 meses a 3 años, mientras que un 31% entre los 3 años a 10 años y solamente un 7% más de los 10 años de antigüedad.

II. VARIABLE 1: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

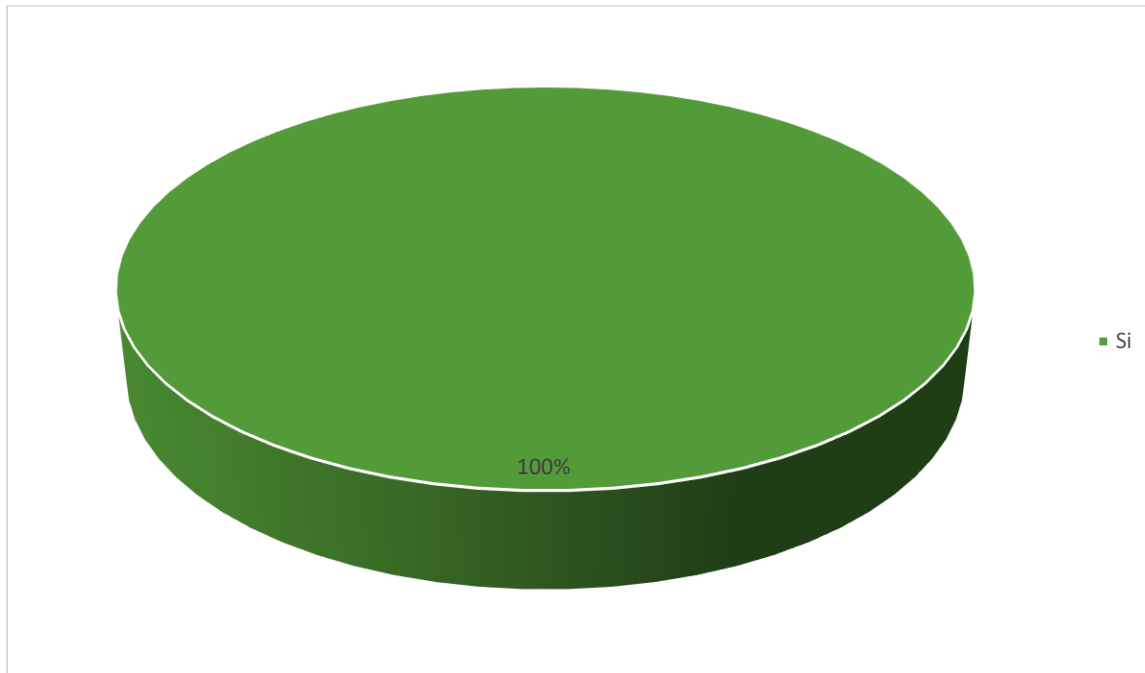
A. INDICADOR 1: Reclutamiento y Selección

Tabla 10: Importancia de un departamento de Talento Humano

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que es importante para los colaboradores contar con departamento de Talento Humano?	Si	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Figura 15: Importancia de un departamento de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

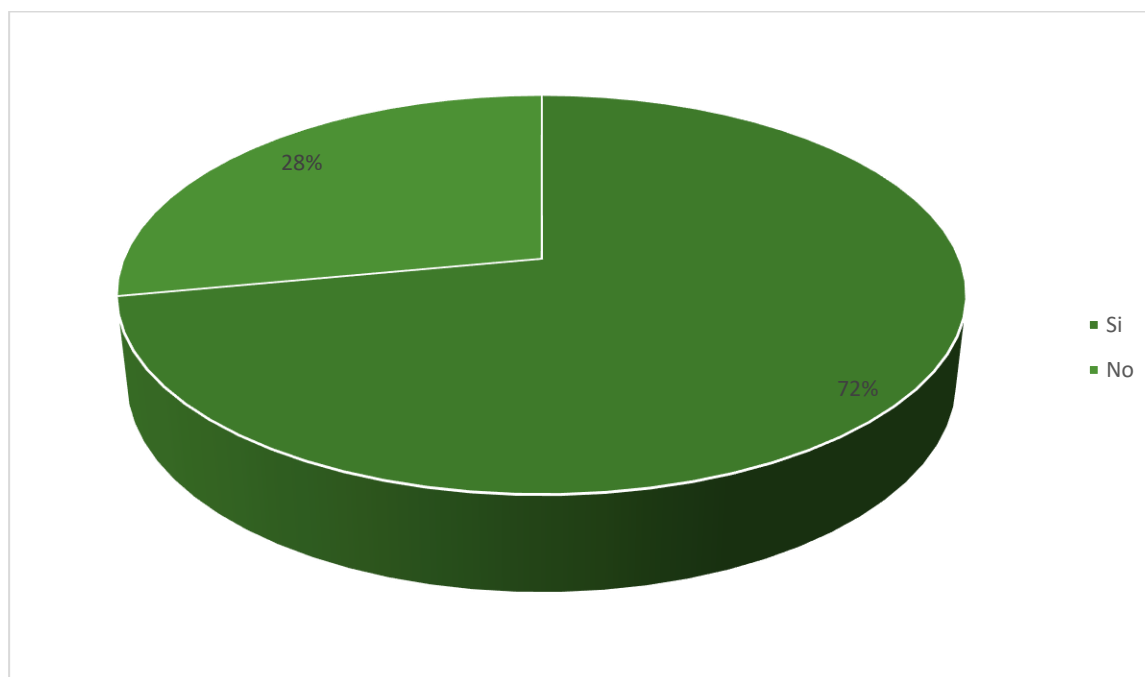
De las personas encuestadas esta población nos indica que el 100% considera importante contar con un departamento de talento humano dentro de la empresa.

Tabla 11: Área encargada de la gestión de reclutamiento de personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un área encargada de la gestión de reclutamiento de personal actualmente?	Si	23	72%
	No	9	28%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 16: Área encargada de la gestión de reclutamiento de personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

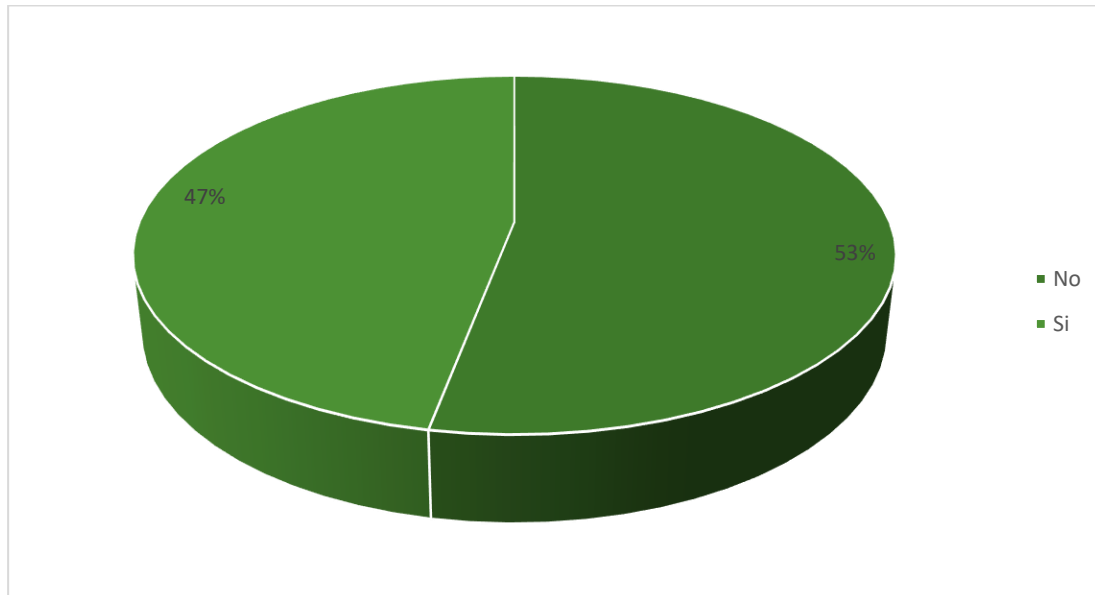
La población encuestada demostró que un 72% indicó que sí existe un área encargada del reclutamiento de personal, mientras que el restante 28% reveló que no.

Tabla 12: Técnica de selección de personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En la empresa actualmente existe alguna técnica de selección de personal?	No	17	53%
	Si	15	47%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 17: Técnica de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

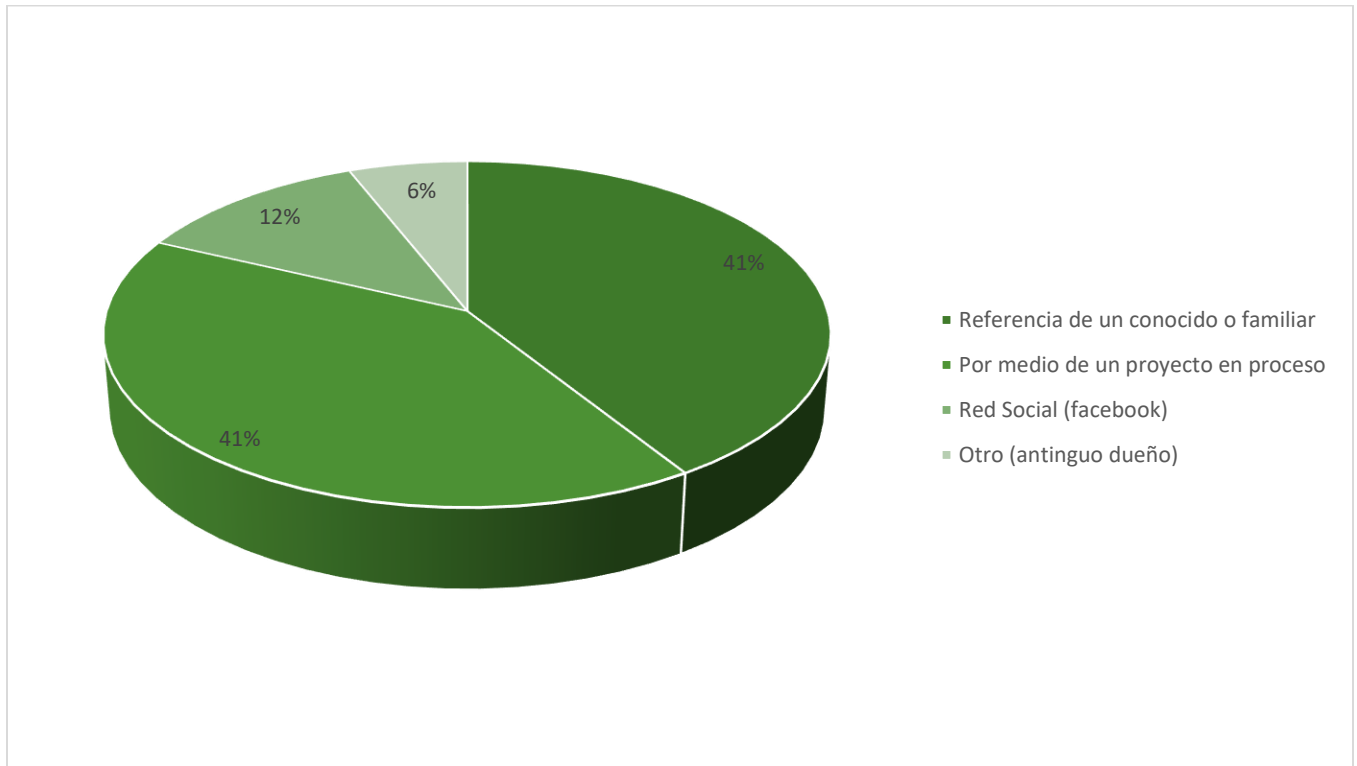
Para este caso un 53% de las personas encuestadas indicó que no existe un área encargada de la gestión de selección de personal, mientras que el 47% respondió que, si existía un área encargada, que gestiona la selección por medio de la entrevista telefónica, también cumplir con una serie de requisitos para poder estar registrados en una base de datos.

Tabla 13: Vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Como se enteró de la vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A:	Referencia de un conocido o familiar	13	41%
	Por medio de un proyecto en proceso	13	41%
	Red Social (Facebook)	4	12%
	Otro (antiguo dueño)	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 18: Vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

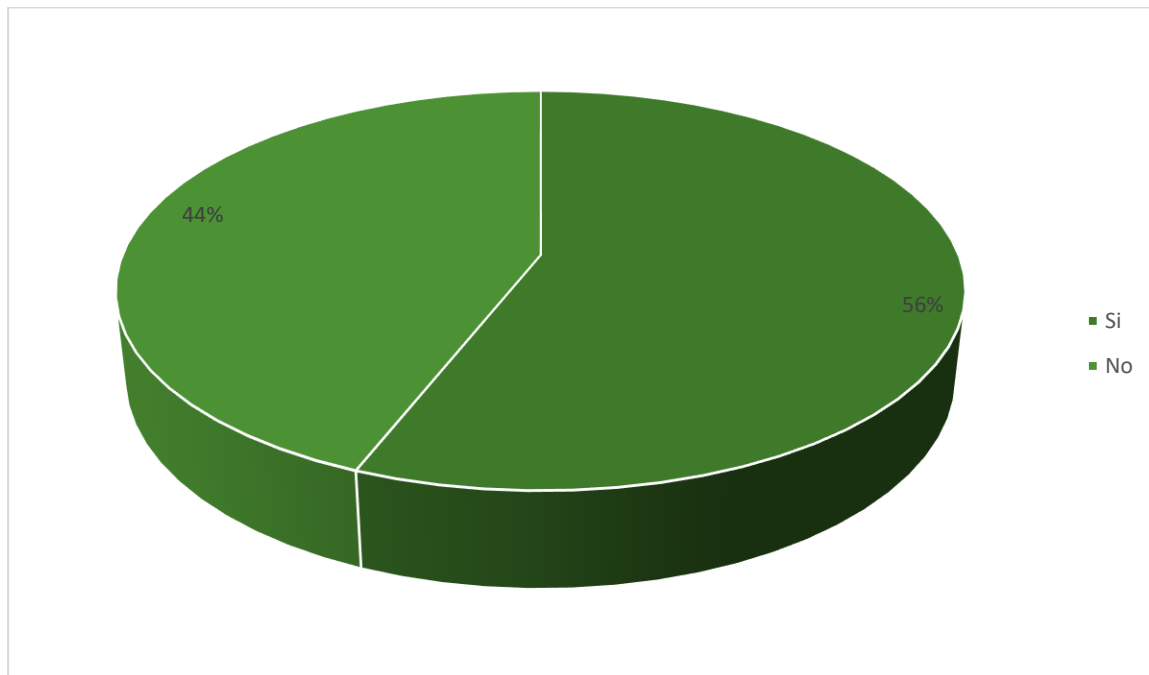
De acuerdo con la población se puede observar que el 41% se enteró de la vacante por medio de una referencia de un conocido o familiar, de igual manera otro 41% indicó haberse enterado de la vacante por medio de un proyecto en proceso, mientras que un 12% fue por medio de la red social Facebook y por último tenemos que un 6% fue por medio del antiguo dueño de la empresa.

Tabla 14: Problemática en procesos de selección de personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?	Si	18	56%
	No	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Figura 19: Problemática en procesos de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

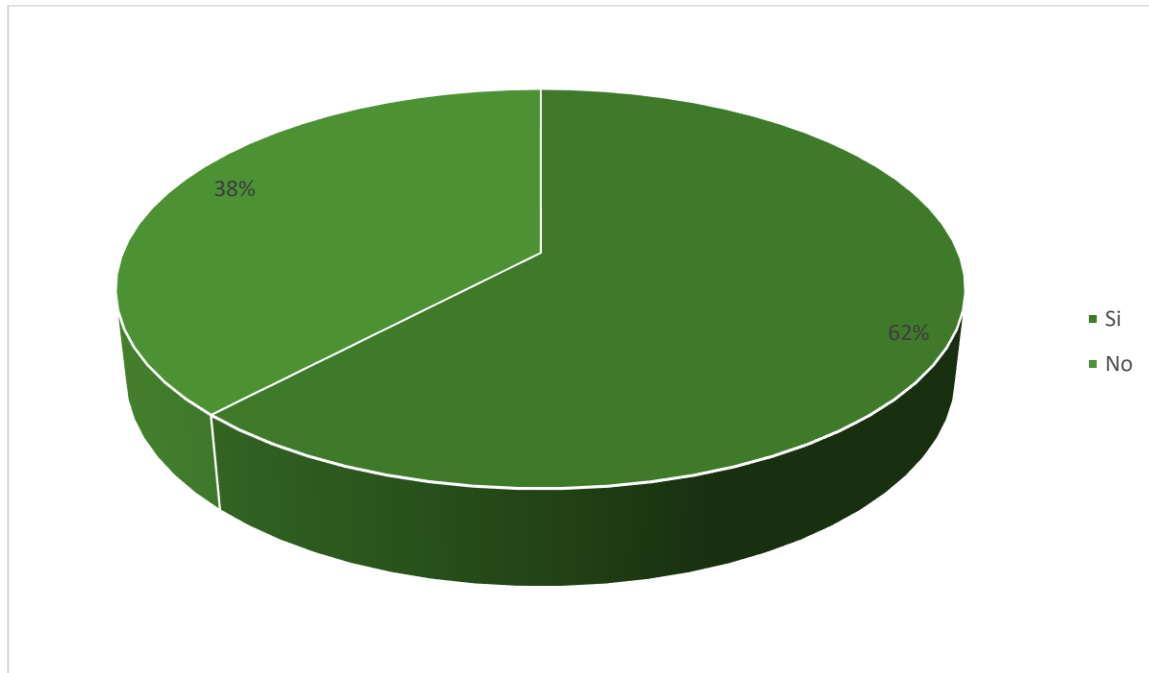
De acuerdo con la población se puede observar que el 56% indicó que, si se presentan problemas en los procesos de selección de personal, mientras que el 44% restante reveló que no. Las personas que se encuentran entre el porcentaje del 56% que indicó que sí, nos hace referencia a los siguientes problemas: “Al no existir procesos como tal, es difícil poder contratar personal adecuado a las funciones de los puestos, por lo que existe mucha rotación; no existe un crecimiento laboral ni diferentes plataformas para poder participar en un anuncio de empleo interno”.

Tabla 15: Procesos de selección - entrevista

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el proceso de selección se le realizó alguna entrevista?	Si	20	62%
	No	12	38%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 20: Procesos de selección – entrevista



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

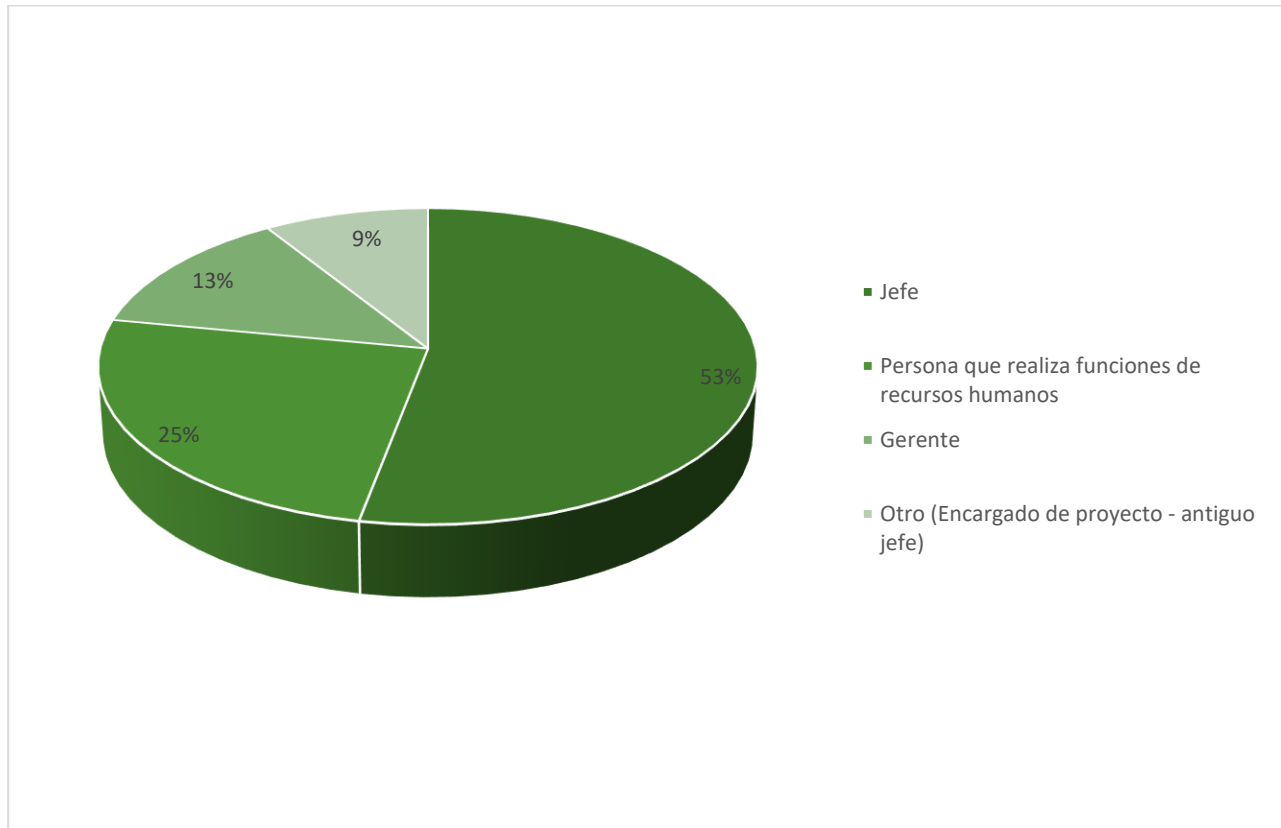
Con respecto a la pregunta durante el proceso de selección se le realizó una entrevista, un 62% indicó que sí, contra un 38% que manifestó que no.

Tabla 16: Persona encargada de la contratación

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién fue la persona que lo contrató?	Jefe	17	53%
	Persona que realiza funciones de Recursos Humanos	8	25%
	Gerente	4	13%
	Otro (Encargado de proyecto- antiguo jefe)	3	9%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 21: Persona encargada de la contratación



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

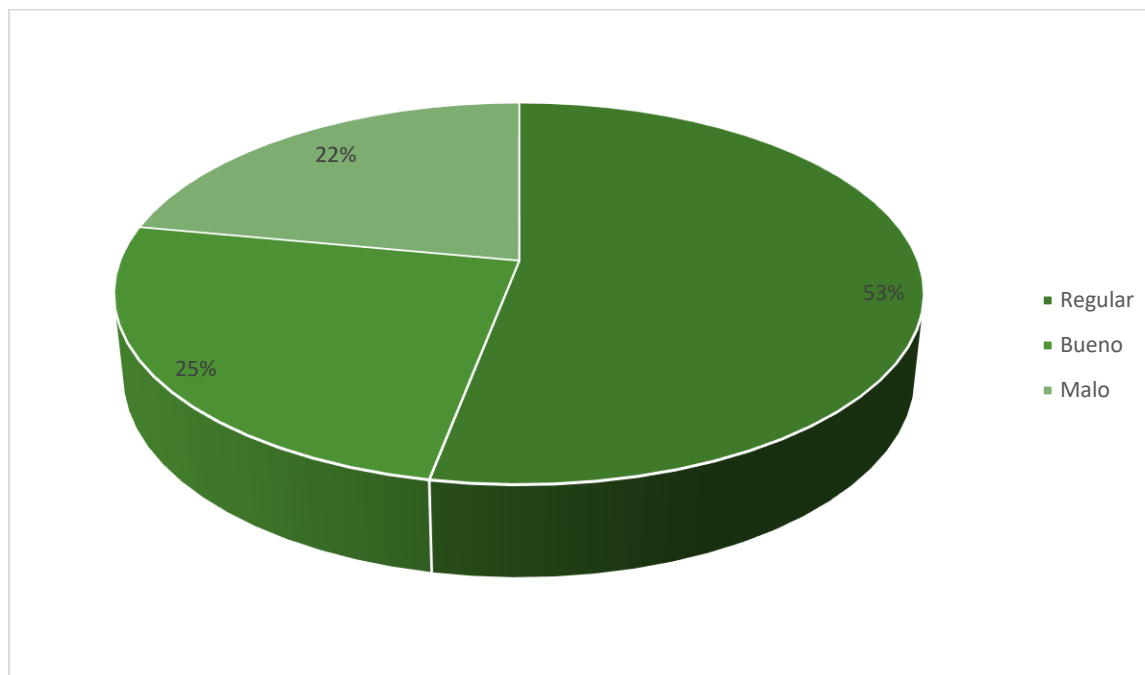
Ante la pregunta quien fue la persona que lo contrato un 53% de las personas encuestadas indicaron que el jefe, el 25% exteriorizo que una persona que realiza funciones de recursos humanos, mientras que el 13% señalo que fue el gerente y por último un 9% revela la opción otro; ya fuese encargado de proyecto o antiguo jefe de la empresa.

Tabla 17: Calificación al proceso actual de reclutamiento y selección del personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a su experiencia, ¿Que calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?	Regular	17	53%
	Bueno	8	25%
	Malo	7	22%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 22: Calificación al proceso actual de reclutamiento y selección del personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

De acuerdo con la población se puede observar que un 53% califico de regular los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal, mientras que un 25% de bueno, y el restante 22% de malo.

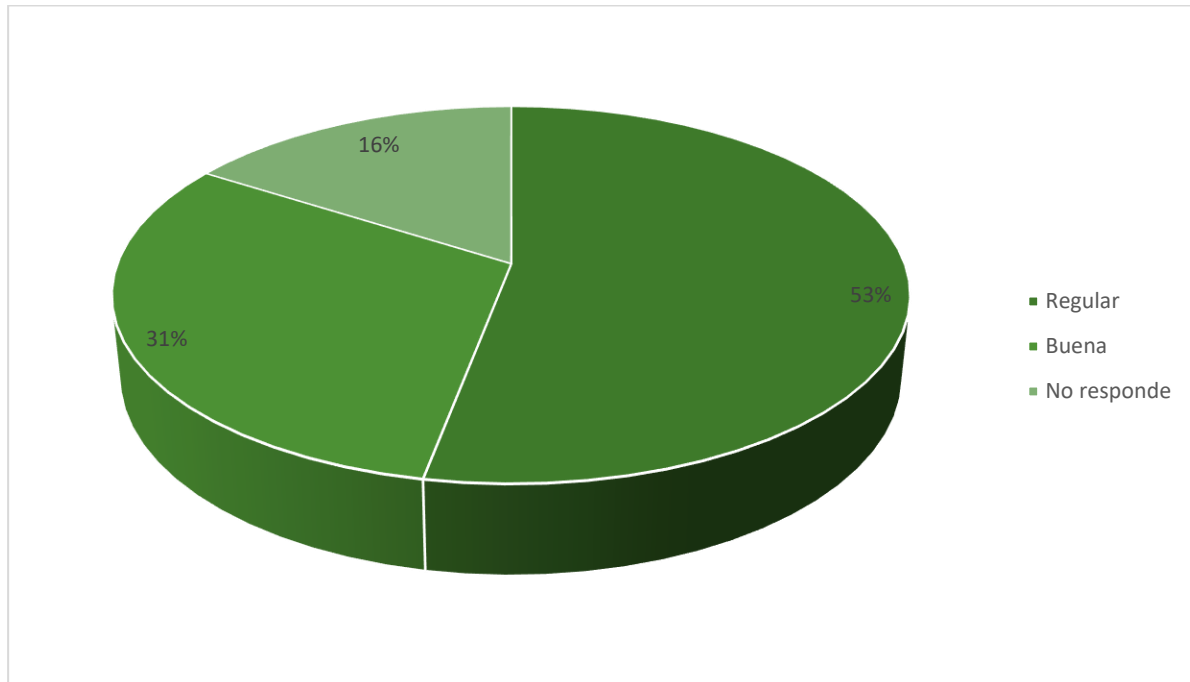
B. INDICADOR 2: Retención

Tabla 18: Experiencia trabajando para la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo ha sido su experiencia trabajando para la empresa?	Regular	17	53%
	Buena	10	31%
	No responde	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 23: Experiencia trabajando para la empresa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

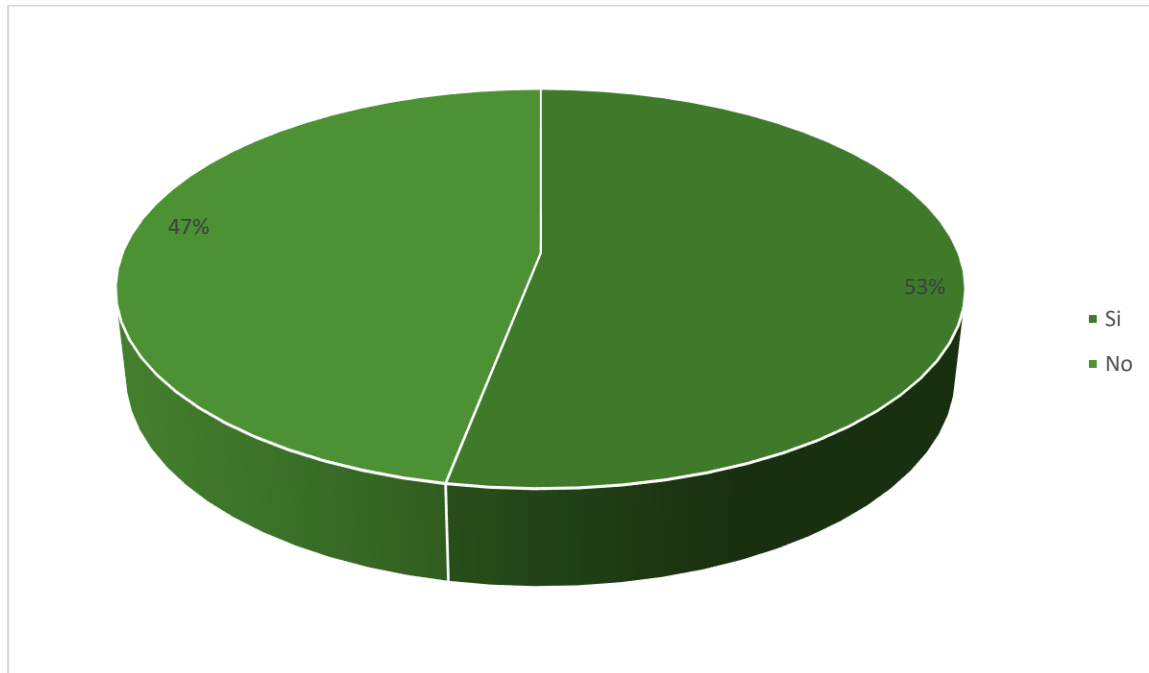
Para este caso un 53% de las personas encuestadas indicó que su experiencia trabajando para la empresa era regular, mientras que el 31% respondió que era buena, para un restante de 16% no respondió la pregunta.

Tabla 19: Retención del personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que la empresa aplica acciones para mantener al personal?	Si	17	53%
	No	15	47%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 24: Retención del personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

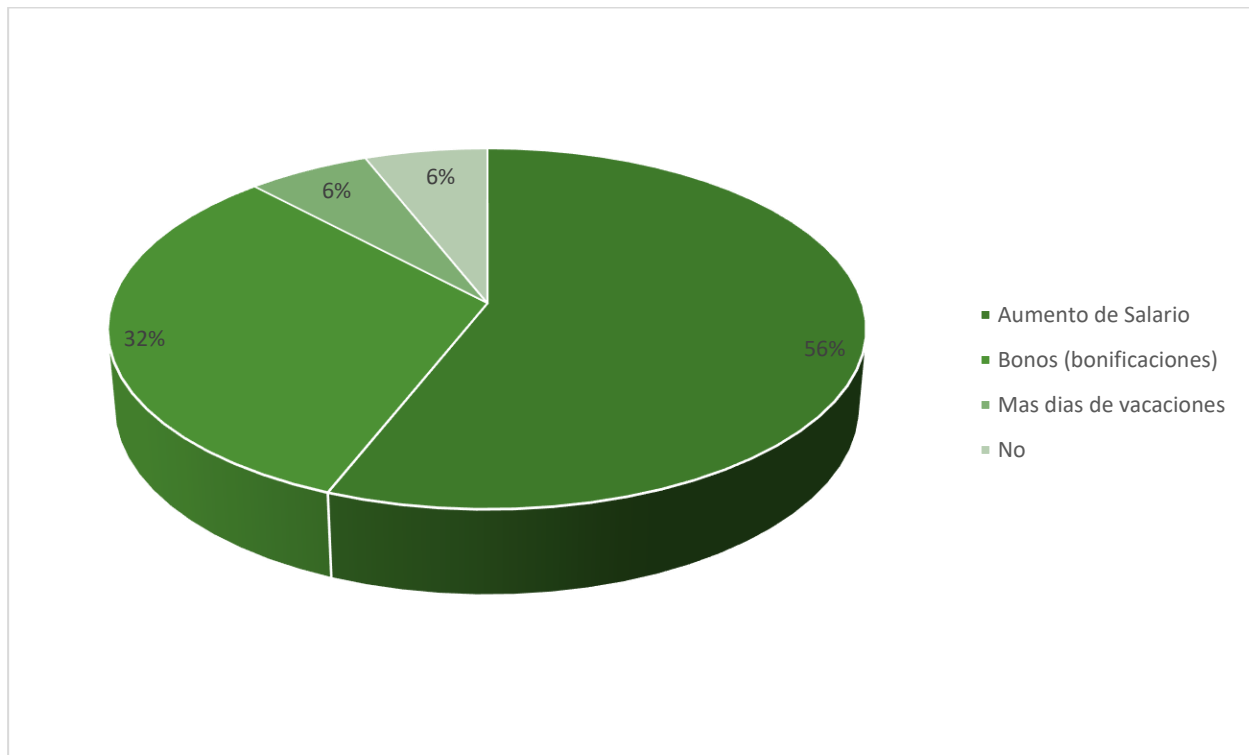
De acuerdo con la población se puede observar que un 53% indicó que sí, contra un 47% revelo que no.

Tabla 20: Incentivos recibidos por parte de la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el tiempo que ha laborado en la empresa usted recibido algún tipo de incentivo? Puede marcar varias opciones	Aumento de Salario	18	56%
	Bonos (bonificaciones)	10	32%
	Mas días de vacaciones	2	6%
	No	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 25: Incentivos recibidos por parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

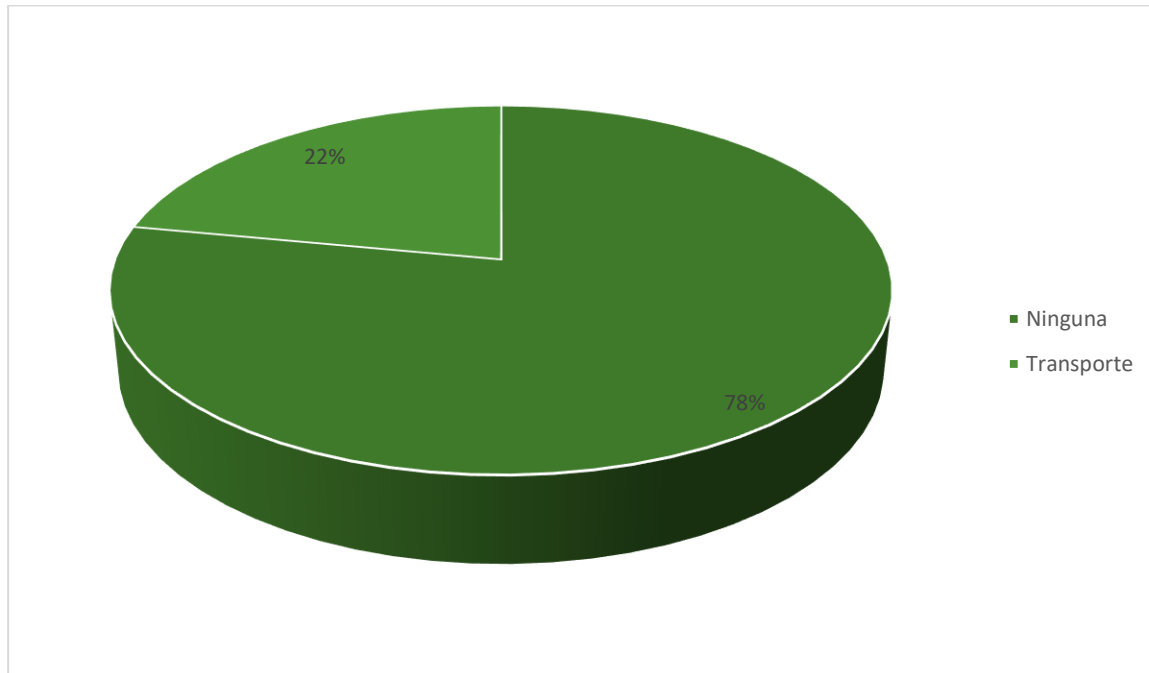
La pregunta planteada sobre si durante el tiempo que ha estado laborando para la empresa ha recibido algún tipo de incentivo, un 56% indicó que recibió aumento de salario, el 32% bonificaciones, mientras que el 6% solo mas días de vacaciones y el restante 6% exteriorizo que no recibió nada.

Tabla 21: Tipos de prestaciones sociales

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿H&V Multiservicios S.A ofrece alguno de estos tipos de prestaciones sociales?	Ninguna	25	78%
	Transporte	7	22%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 26: Tipos de prestaciones sociales



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

De las personas encuestadas nos indica que un 78% señala que la empresa no ofrece ninguna prestación social, mientras que el 22% expone que la empresa ofrece transporte.

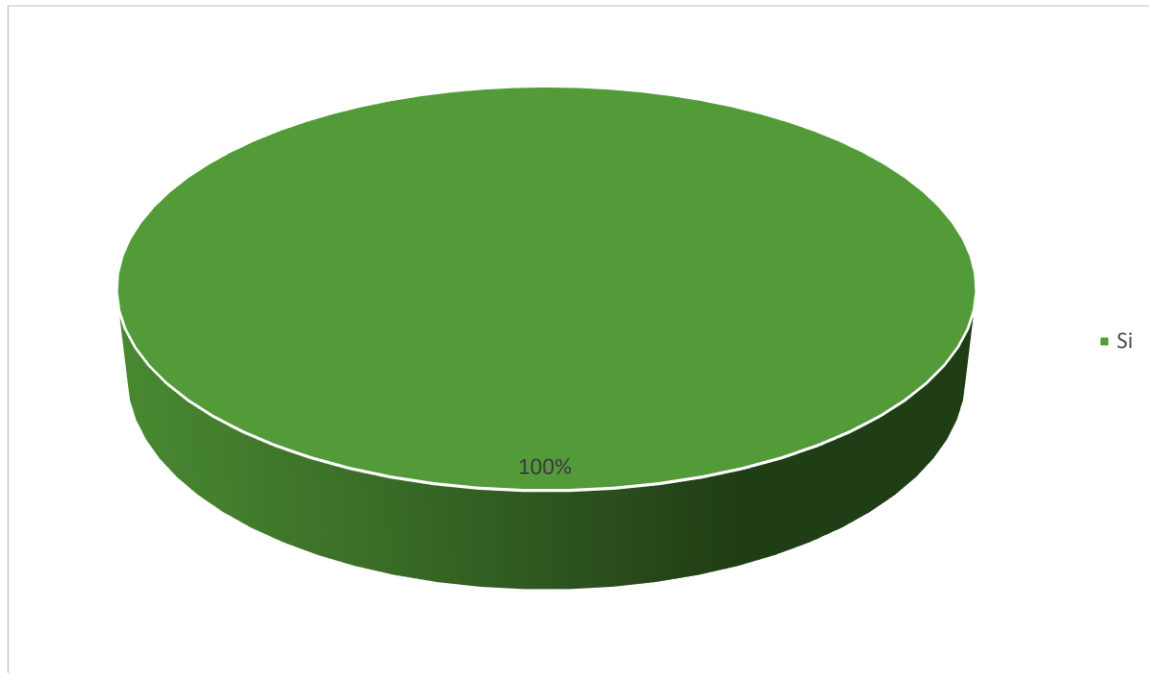
C. INDICADOR 3: Capacitación

Tabla 22: Capacitaciones

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce usted si la empresa realiza capacitaciones	Si	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 27: Capacitaciones



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

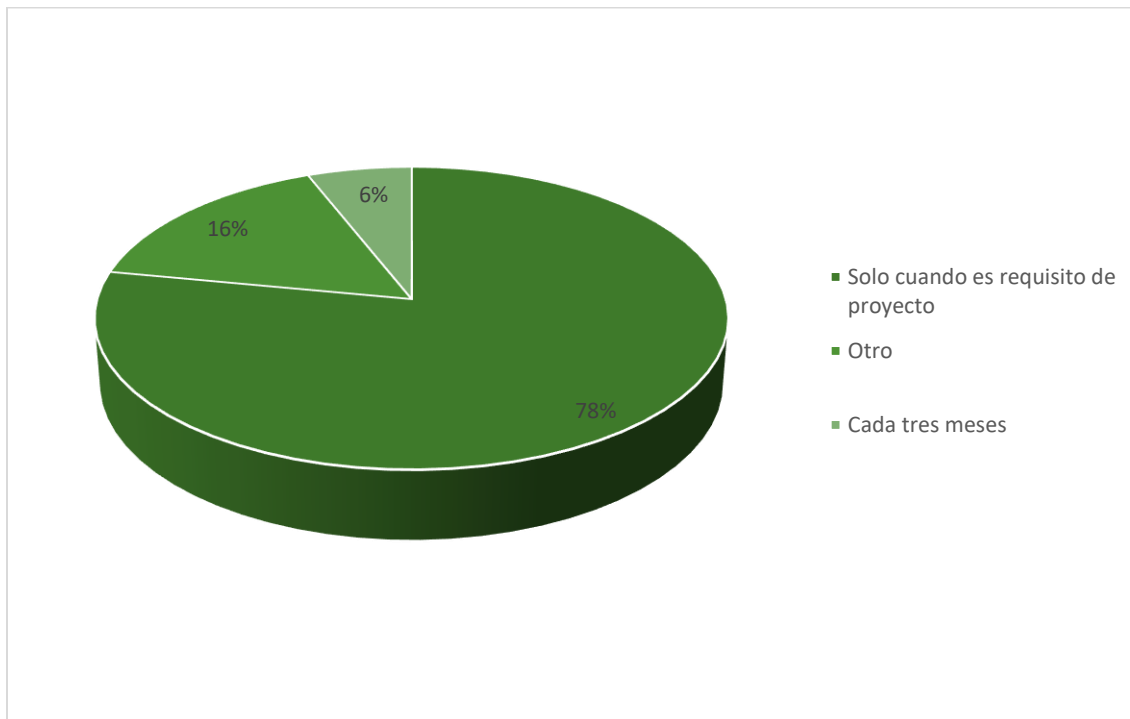
De acuerdo con la población se puede observar que el 100% indicó que la empresa si realiza capacitaciones a sus trabajadores.

Tabla 23: Tiempo de ejecución de las capacitaciones

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cada cuánto la empresa realiza capacitaciones?	Solo cuando es requisito de proyecto	25	78%
	Otro	5	16%
	Cada tres meses	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 28: Tiempo de ejecución de las capacitaciones



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

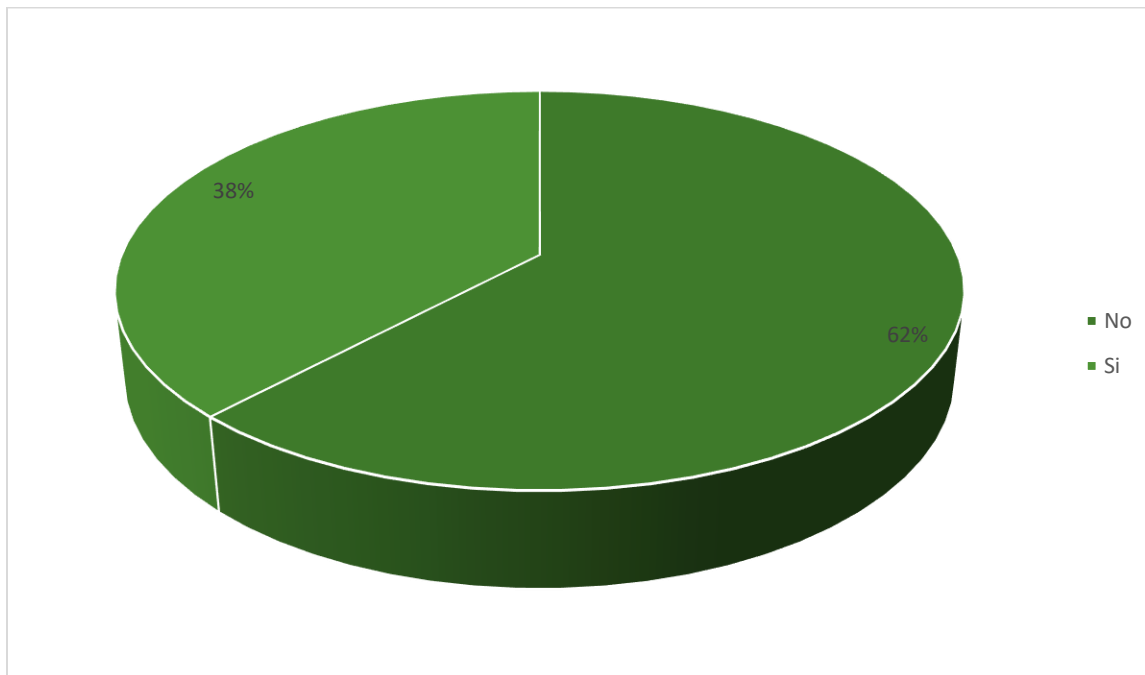
De acuerdo con la población se puede observar que el 78% indicó que la empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores solo cuando es requisito de proyecto, mientras que un 16% exteriorizo otro, ya que no existen tiempo determinado y el 6% resalta que se realizan cada tres meses.

Tabla 24: Capacitaciones recibidas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el primer cuatrimestre de este año ha recibido alguna capacitación?	No	20	62%
	Si	12	38%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 29: Capacitaciones recibidas



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

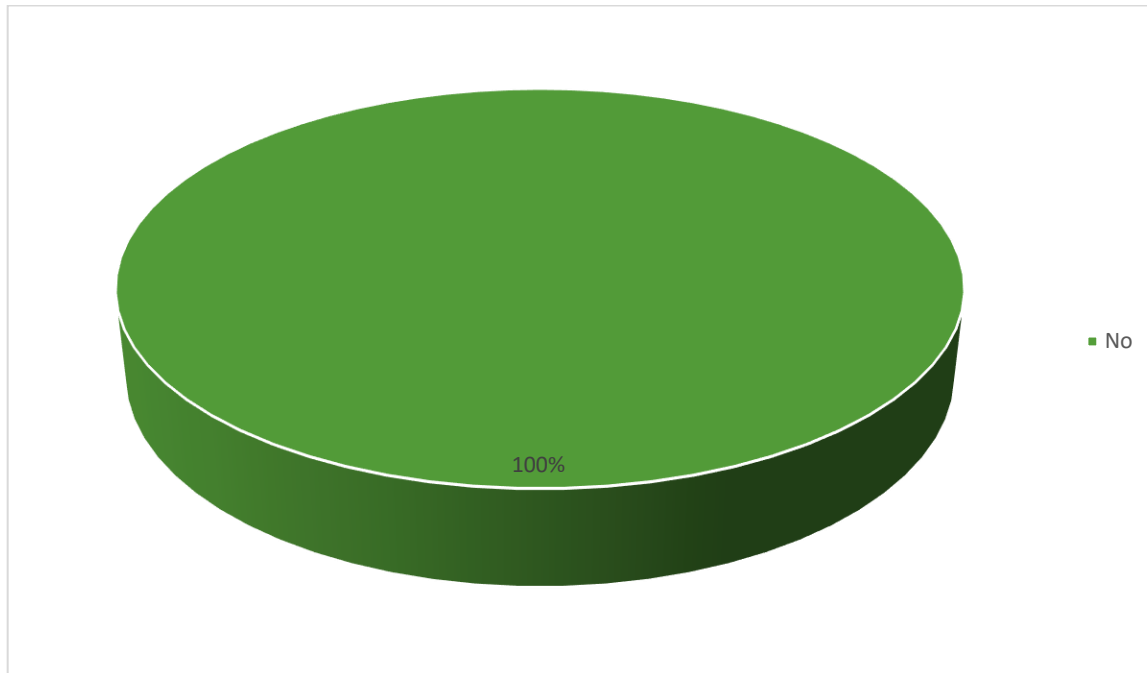
De acuerdo con la población se puede observar que el 62% indicó que no ha recibido en el primer cuatrimestre de este año alguna capacitación, mientras que el 38% dijo que sí, lo cual hacen referencia que las capacitaciones recibidas son de certificaciones por trabajos en altura y rapel, también para el manejo de equipo de alto riesgo.

Tabla 25: Capacitaciones de Habilidades Blandas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted si la empresa capacita en habilidades blandas?	No	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 30: Capacitaciones de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

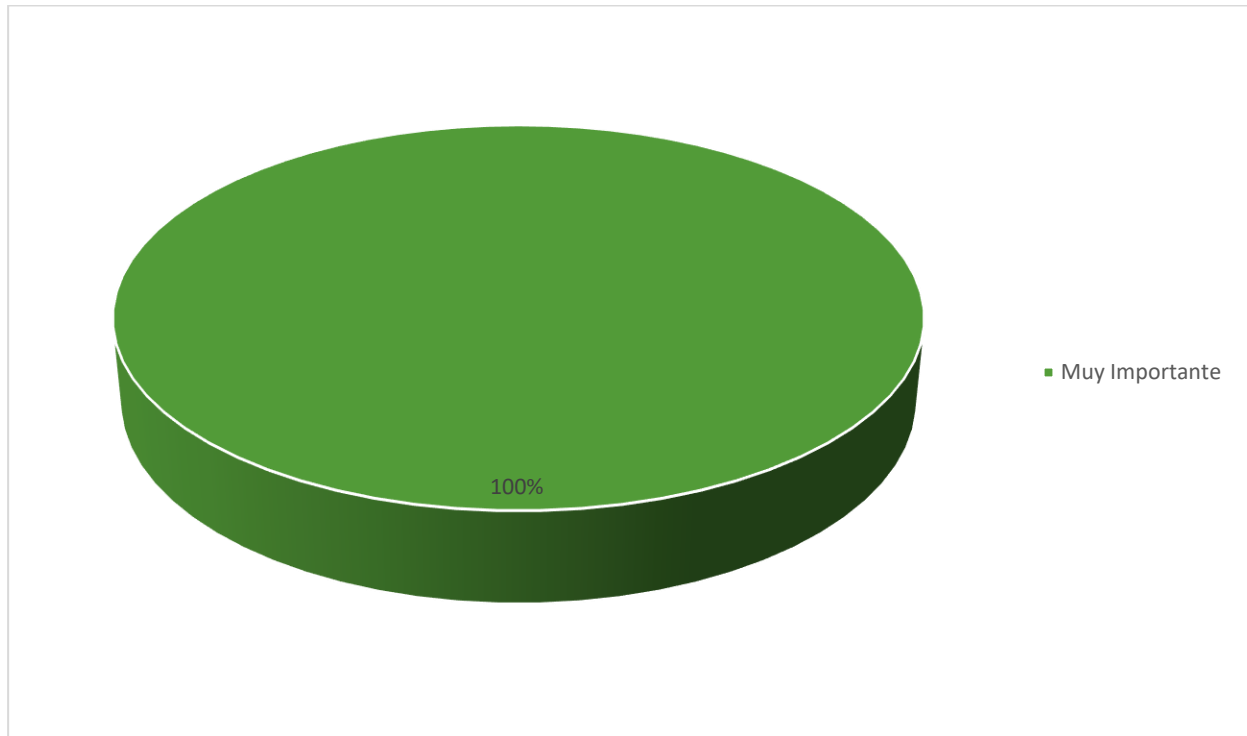
La pregunta planteada sobre si conoce que la empresa capacite en habilidades blandas el 100% de los trabajadores indicó que no.

Tabla 26: Importancia de las capacitaciones en los colaboradores

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tan importante es para usted que la empresa capacite a los colaboradores?	Muy importante	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 31: Importancia de las capacitaciones en los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Como se puede determinar el 100% de los encuestados respondió que es muy importante que la empresa capacite a sus colaboradores, por lo que ellos también brindaron sus opiniones:

- Súper importante ya que crecemos en el ámbito personal y laboral y la empresa se ve beneficiada para lograr sus metas
- Si es importante ya que las capacitaciones permiten mejoras en la empresa, aparte de eso el servicio al cliente o el trato a los trabajadores se hará de la mejor manera si se tratara de ese tipo de capacitaciones.
- Es importante porque así se obtienen conocimientos y habilidades para lograr las tareas asignadas.
- Deberían de implementar más programas de capacitación en especial en el trato de los trabajadores por parte de los encargados de proyecto.

- En mi caso es sumamente importante ya que por medio de las capacitaciones he logrado sumar a mis conocimientos y así poder lograr diferentes tareas propuestas.
- Creo que es importante porque así nosotros también nos sentimos importantes para la empresa, ya que es un crecimiento personal-laboral y con el fin de mejorar la productividad.

III. VARIABLE 2: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

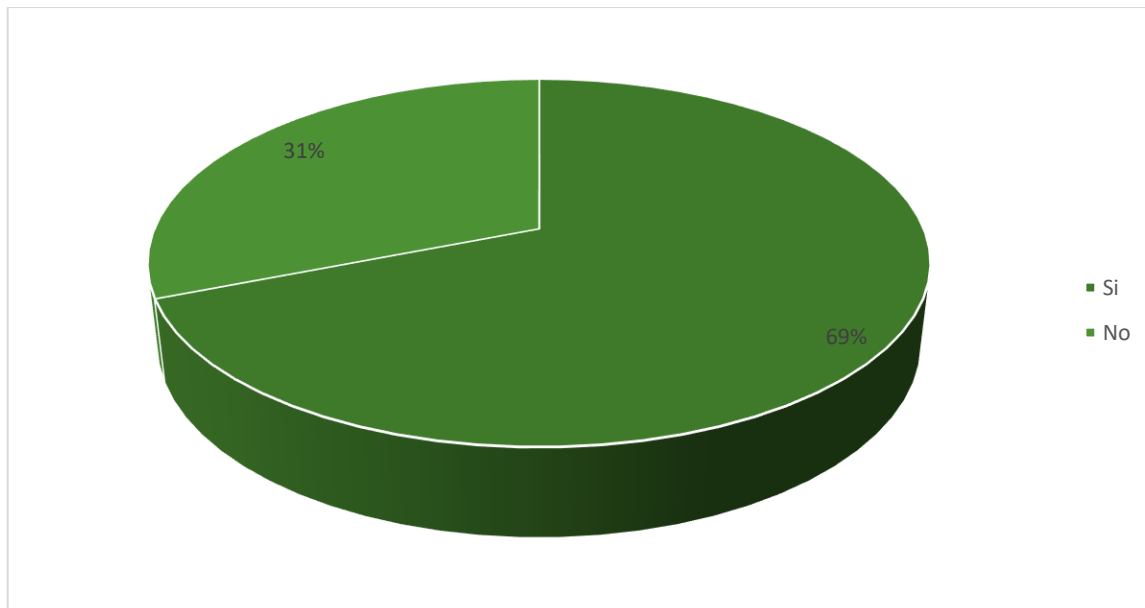
A. INDICADOR 1: CARENCIAS

Tabla 27: Misión, visión, Políticas, normas y Valores

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta la empresa con misión, visión, políticas, normas, valores?	Si	22	69%
	No	10	31%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 32: Misión, visión, Políticas, normas y Valores



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

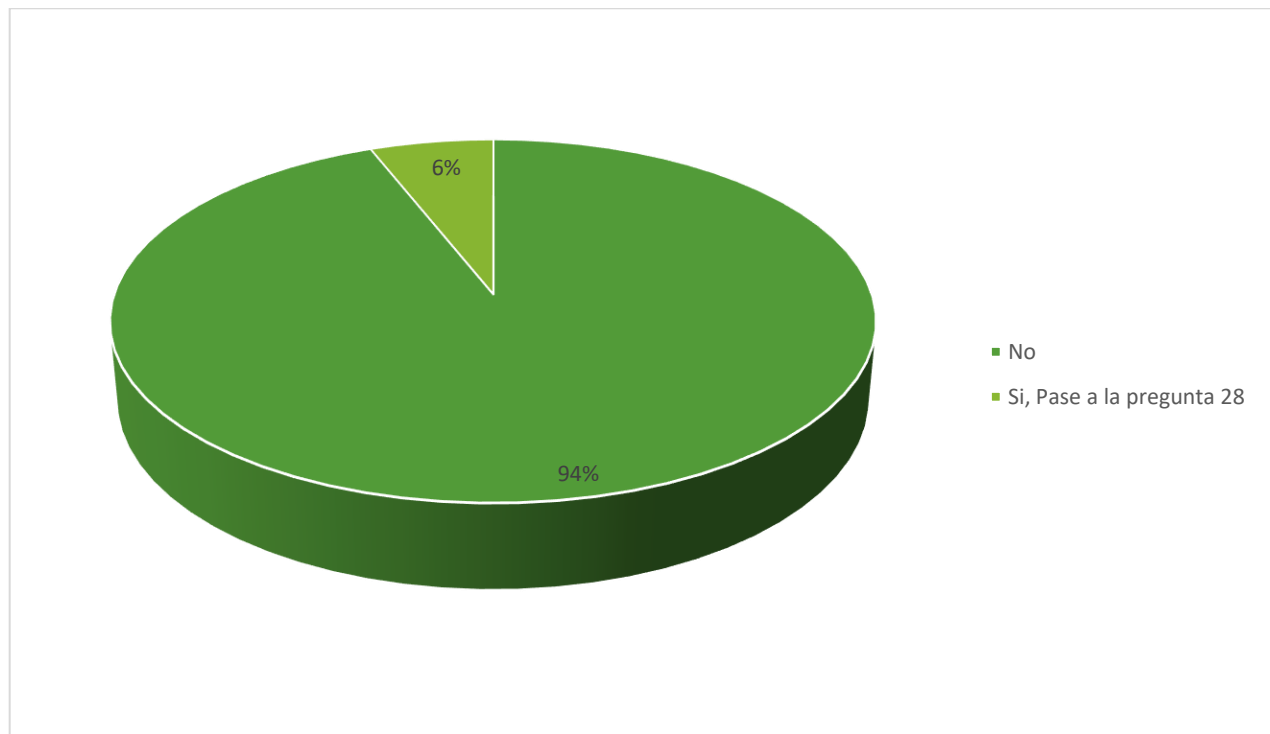
La pregunta planteada sobre si la empresa cuenta con misión, visión, políticas, normas y valores un 69% indicó que sí, mientras que el restante 31% exteriorizó que no.

Tabla 28: Área encargada de la gestión de talento humano

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?	No	30	94%
	Si, Pase a la pregunta 28	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 33: Área encargada de la gestión de talento humano



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

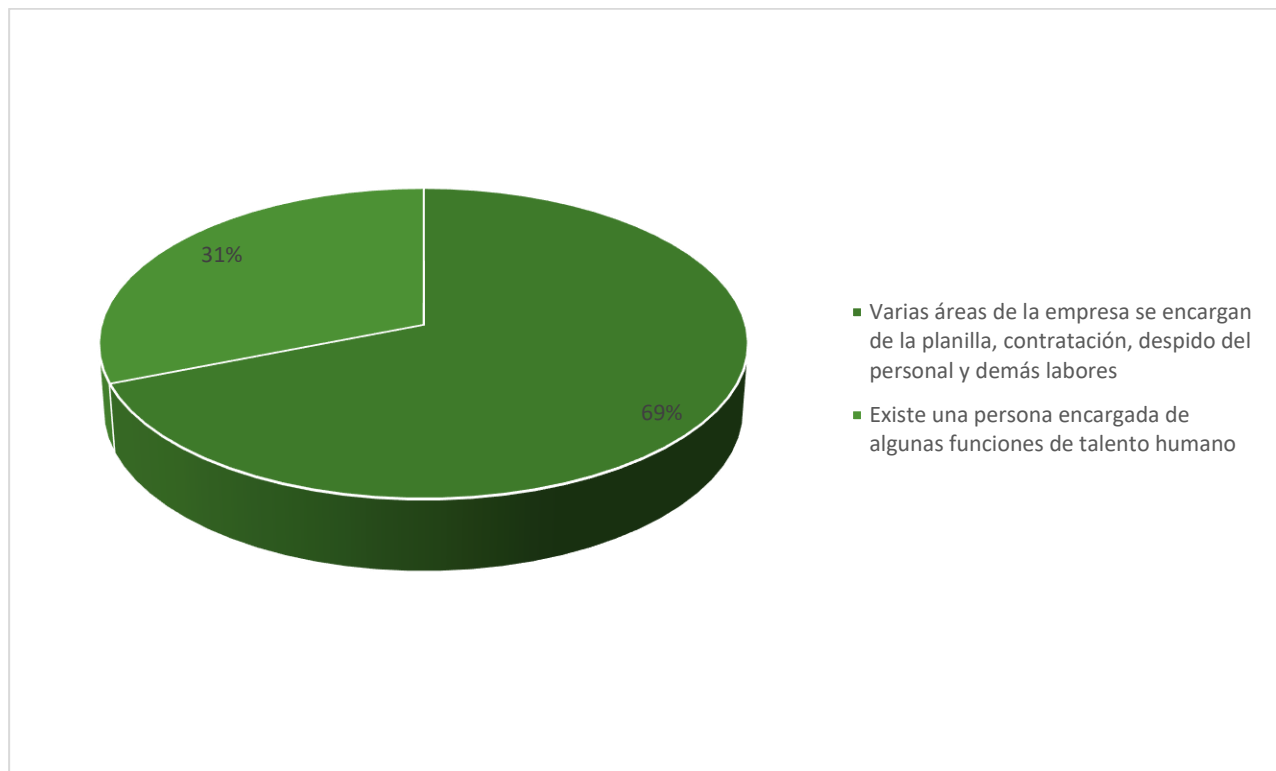
De acuerdo con la población se puede observar que un 94% indicó que no cuenta con un área encargada de la gestión de talento humano, el restante 6% revela que sí.

Tabla 29: Como realiza la gestión de talento humano la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo se realizan las gestiones de Talento Humano?	Varias áreas de la empresa se encargan de la planilla, contratación, despido del personal y demás labores	22	69%
	Existe una persona encargada de algunas funciones de talento humano	10	31%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 34: Como realiza la gestión de talento humano la empresa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

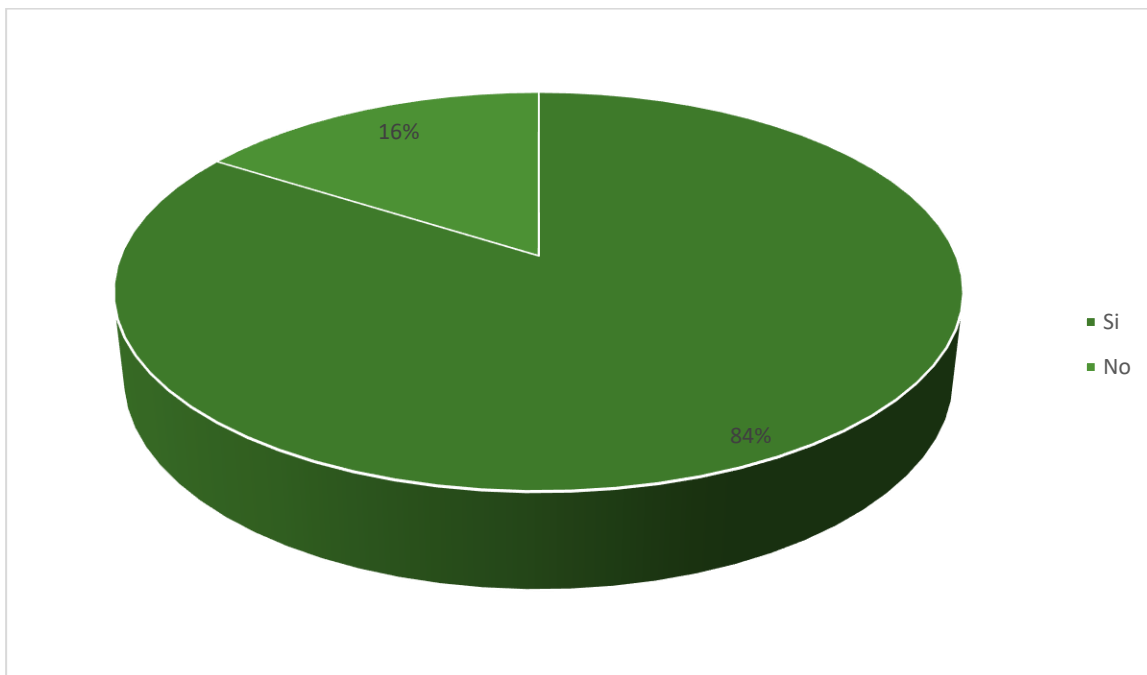
Para este caso un 69% de las personas encuestadas indicó que varias áreas de la empresa se encargan de la planilla, contratación, despido del personal y demás labores, para un restante de 31% revela que existe una persona encargada de algunas funciones de talento humano.

Tabla 30: Adecuada planificación del personal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De acuerdo a su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?	Si	27	84%
	No	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 35: Adecuada planificación del personal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

La pregunta planteada que se le realizó a los encuestados sobre de acuerdo con su opinión si la empresa realizaba una adecuada planificación del personal un 84% indica que sí, y un 16% exterioriza que no, lo cual hacen referencia por el tema de espacios en los proyectos y en ocasiones

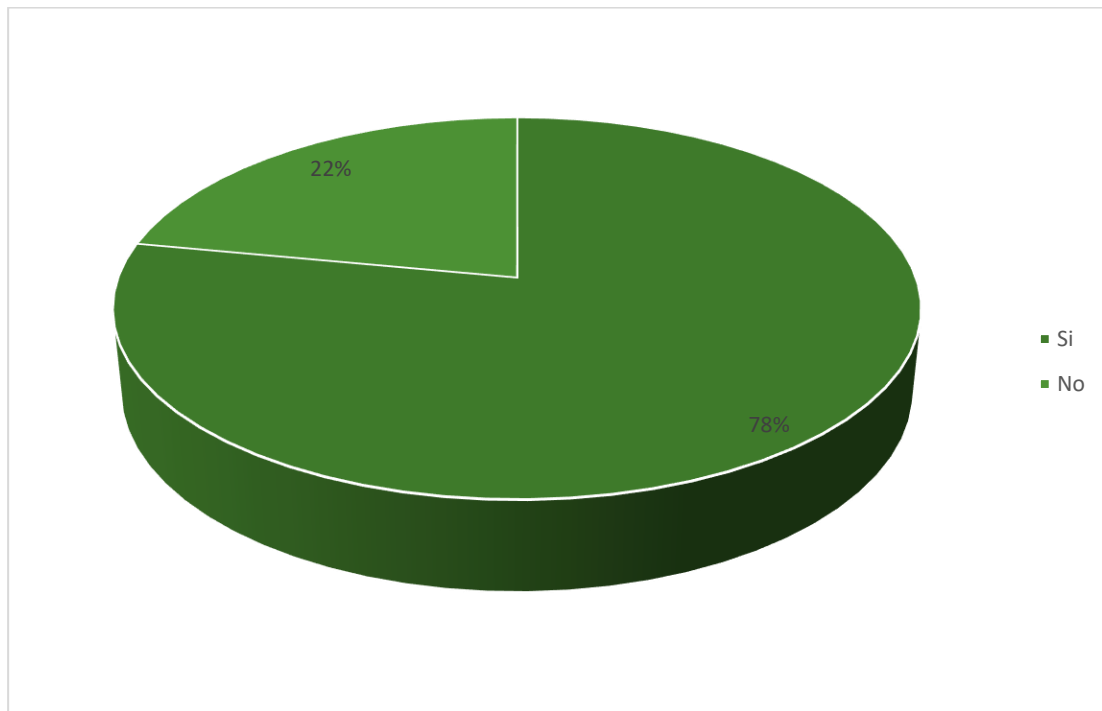
les ha tocado quedarse en la casa sin goce salarial por motivo de que no hay proyectos donde los puedan instalar para seguir con sus labores.

Tabla 31: Aplicación adecuada de las gestiones de Talento Humano

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que en la empresa se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del Talento Humano a pesar de no existir un departamento de Talento Humano?	Si	25	78%
	No	7	22%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 36: Aplicación adecuada de las gestiones de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Como se puede determinar un 78% indicó que si considera que la empresa realiza de manera adecuada las funciones de talento humano a pesar de que no exista un área encargada,

mientras que el 22% revelo que no realiza bien esas funciones y esto con lleva situaciones dentro de la empresa según su opinión:

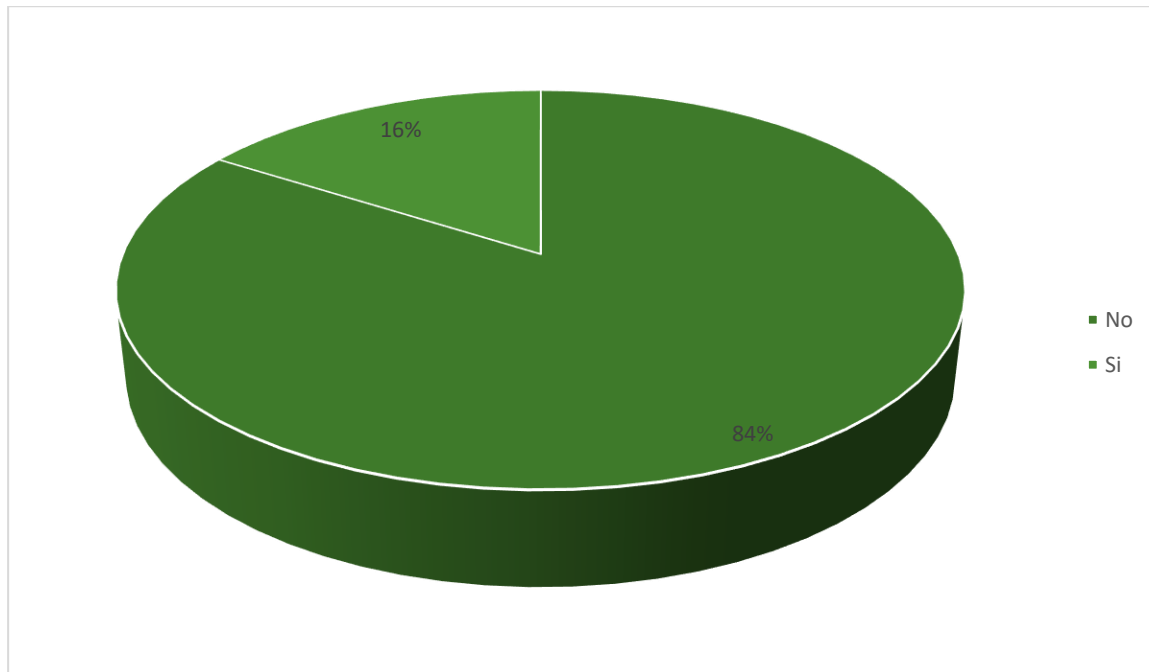
- Por no hacer bien los procesos existen mucha rotación e inconformidad en los trabajadores.
- Carece de gestiones que conlleva a conflictos laborales y judiciales.
- Siempre hay problemas por los cálculos de aguinaldo y vacaciones.

Tabla 32: Deficiencias en las gestiones de conflictos entre colaboradores

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De acuerdo a su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los colaboradores?	No	27	84%
	Si	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 37: Deficiencias en las gestiones de conflictos entre colaboradores



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

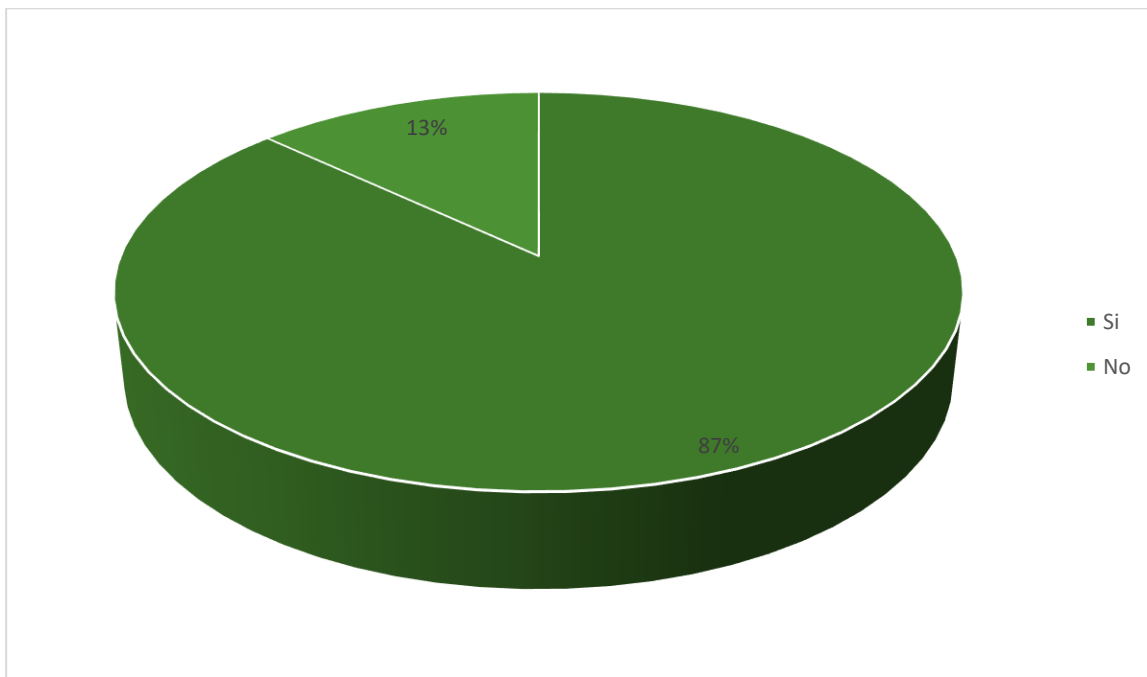
De acuerdo con la población se puede observar que un 84% indicó que no existen deficiencias en las gestiones de conflictos entre los colaboradores, el restante 16% revela que sí, porque existe mala comunicación, tampoco se tienen planes de resolución de conflictos por parte de la jefatura.

Tabla 33: *Canales internos de comunicación*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que existen buenos canales internos de comunicación?	Si	28	87%
	No	4	13%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 38: *Canales internos de comunicación*



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Como se puede determinar un 87% indicó que, si existen buenos canales internos de comunicación, el restante 13% revelo que no, según sus opiniones:

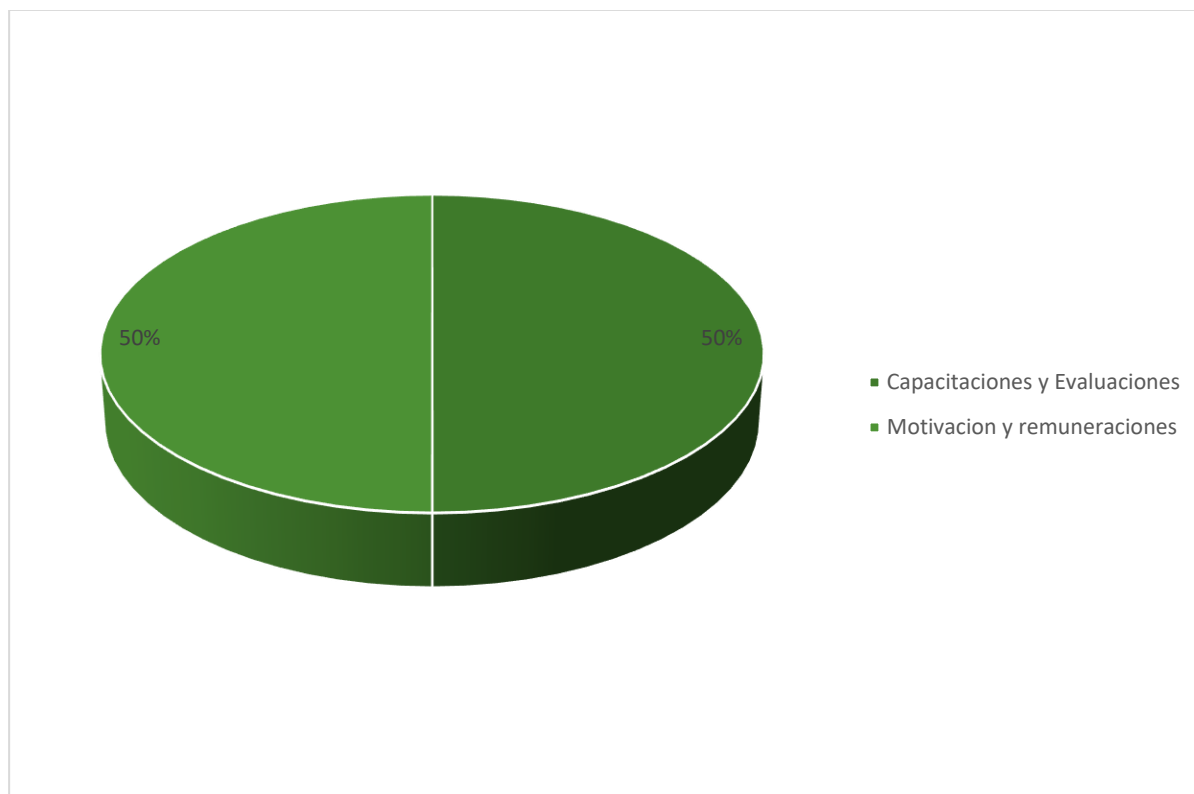
- No hay nadie con quien se le puede conversas sobre alguna inconformidad y cuando pasa algo el encargado solo le echa la culpa al peón y quizás no es culpa de él y el jefe lo cree.
- En muchas ocasiones ni con el jefe hay buena comunicación, con los compañeros tampoco y existen muchos conflictos.
- No hay personal de recursos humanos el cual se le pueda dar un comentario sobre el ambiente laboral y como nos sentimos, por eso existen muchos malentendidos.

Tabla 34: Cambios a nivel de talento humano

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de talento humano, cuáles serían? Mencione	Capacitaciones y evaluaciones	16	50%
	Motivación y remuneraciones	16	50%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 39: Cambios a nivel de talento humano



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Como se puede determinar en esta pregunta se consulta la opinión de implementar cambios a nivel de talento humano, lo cual el 50% se basa en capacitaciones y evaluaciones, mientras que el otro 50% en motivación y remuneraciones, según sus opiniones:

- Hacer más capacitaciones ya sea mensual y también capacitar a nuestros jefes en el trato del personal.
- Mejorar el ambiente de trabajo, el jefe debe apreciar a sus trabajadores motivarlos más con remuneraciones de diferentes ámbitos.
- Motivación y capacitación del personal, pensar en remuneraciones a sus trabajadores y también mejorar el trato jefe- colaborador.

- Reconocimiento al colaborar por sus labores, por medio de bonos o diferentes remuneraciones. también mejorar el ambiente laboral.
- Implementar evaluaciones y capacitaciones a todo el personal.
- Quizás implantar programas para motivar y retener el personal.
- Realizar seguimientos a los trabajadores para mejorar el ambiente laboral y saber que les afecta o inconformidades.
- Más compromiso con la motivación del personal.

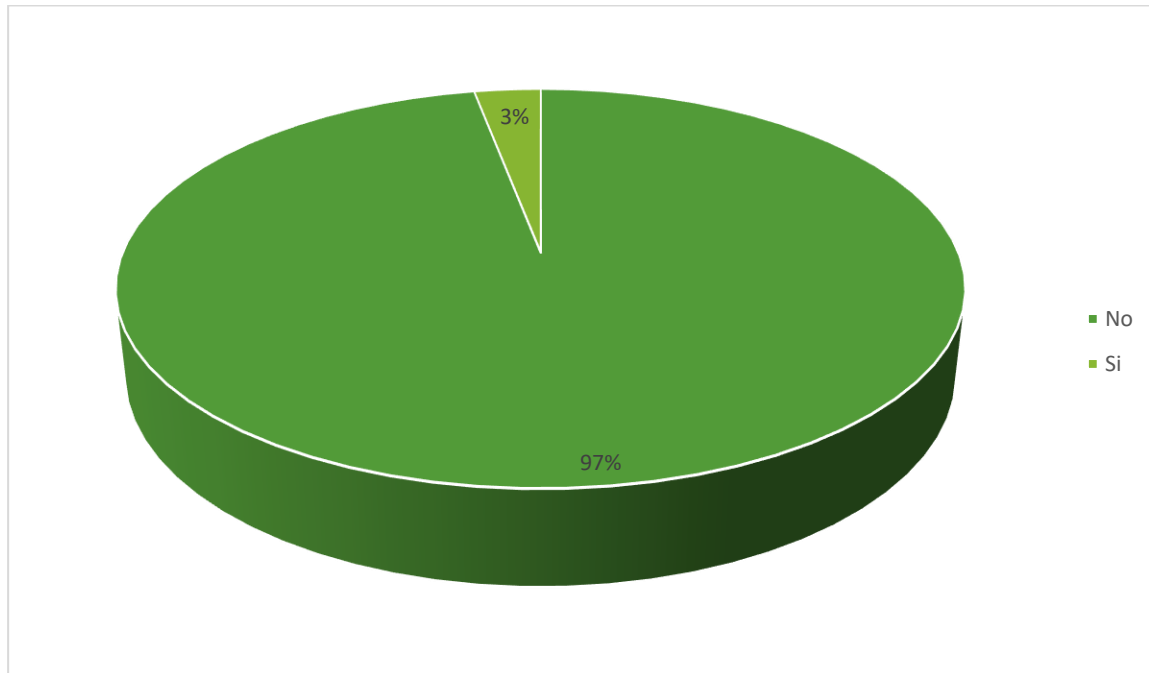
D. INDICADOR 2: Demandas Laborales, manejos inadecuados de contratos y trámites legales

Tabla 35: Contrato de trabajo escrito

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Posee usted un contrato de trabajo escrito actualmente con la empresa H&V Multiservicios S.A?	No	31	97%
	Si	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 40: Contrato de trabajo escrito



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

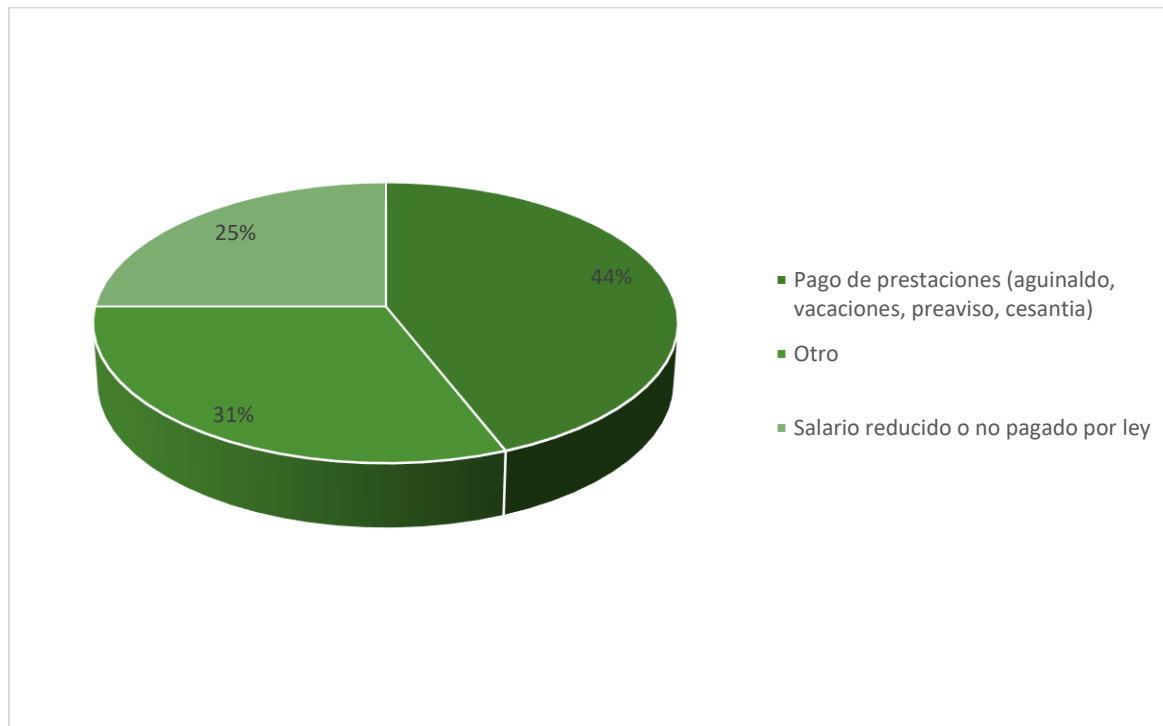
De acuerdo con la población se puede observar que un 97% no posee contrato de trabajo estricto actualmente, lo cual el restante 3% sí.

Tabla 36: Situaciones de demanda laboral

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se ha dado cuenta de alguna situación de demanda laboral dentro de la empresa, por cuál motivo?	Pago de prestaciones (Aguinaldo, Vacaciones, Preaviso, Cesantía)	14	44%
	Otro	10	31%
	Salario Reducido o no pagado por ley	8	25%
	Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Figura 41: Situaciones de demanda laboral



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

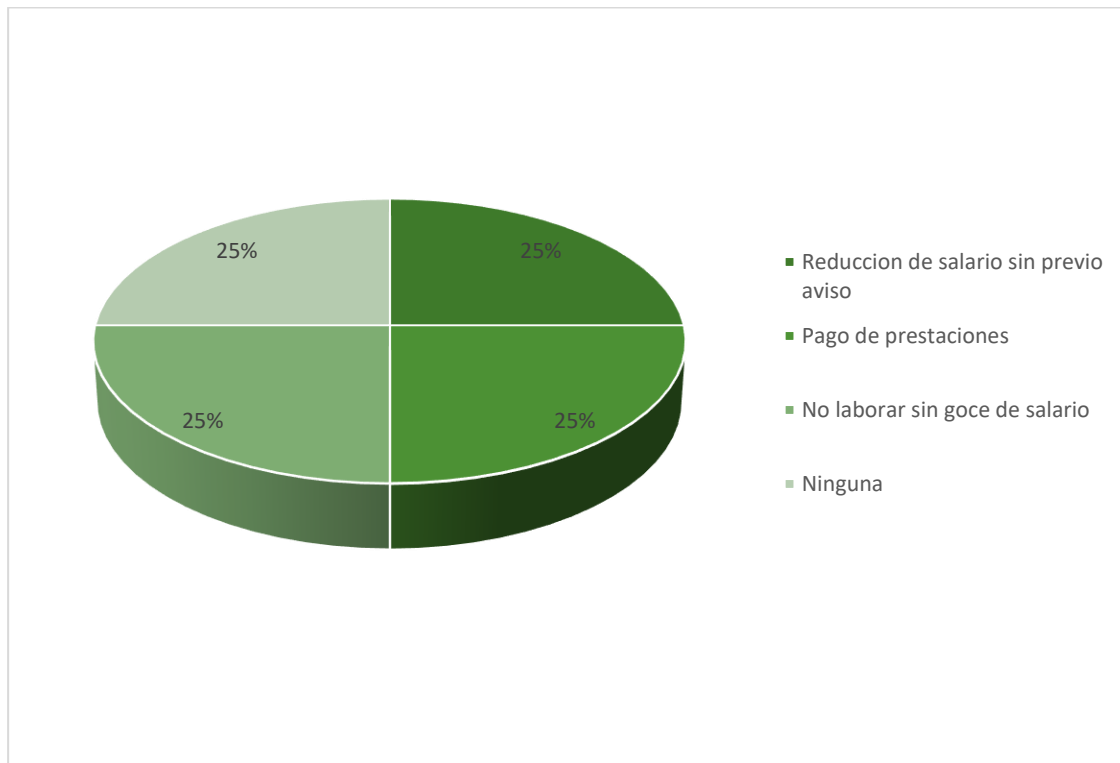
Como se puede determinar en esta pregunta se hace referencia si sabe de alguna situación de demanda laboral dentro de la empresa, lo cual el 44% indica que, por pago de prestaciones, mientras el 31% dice que, por salario reducido o no pagado por ley, el restante 25% revela que por otro motivo.

Tabla 37: Situaciones requerida de trámite legal

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Explique alguna situación vivida dentro de la empresa la cual hubiera requerido un trámite legal?	Reducción de salario sin previo aviso	8	25%
	Pago de prestaciones	8	25%
	No laborar sin goce de salario	8	25%
	Ninguna	8	25%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 42: Situaciones requerida de trámite legal



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A., Heredia, 2022.

Para este caso un 25% de las personas encuestadas indicó que la reducción de salario sin previo aviso fue una situación vivida que ameritaba demanda laboral, el 25% exterioriza que, por pago de prestaciones, el otro 25% revela que lo enviaron a la casa sin goce de salario por falta de espacio en los proyectos, el ultimo 25% expone que no se ha vivido ninguna situación que amerite trámite legal.

IV. VARIABLE 3: ROTACIÓN DE PERSONAL

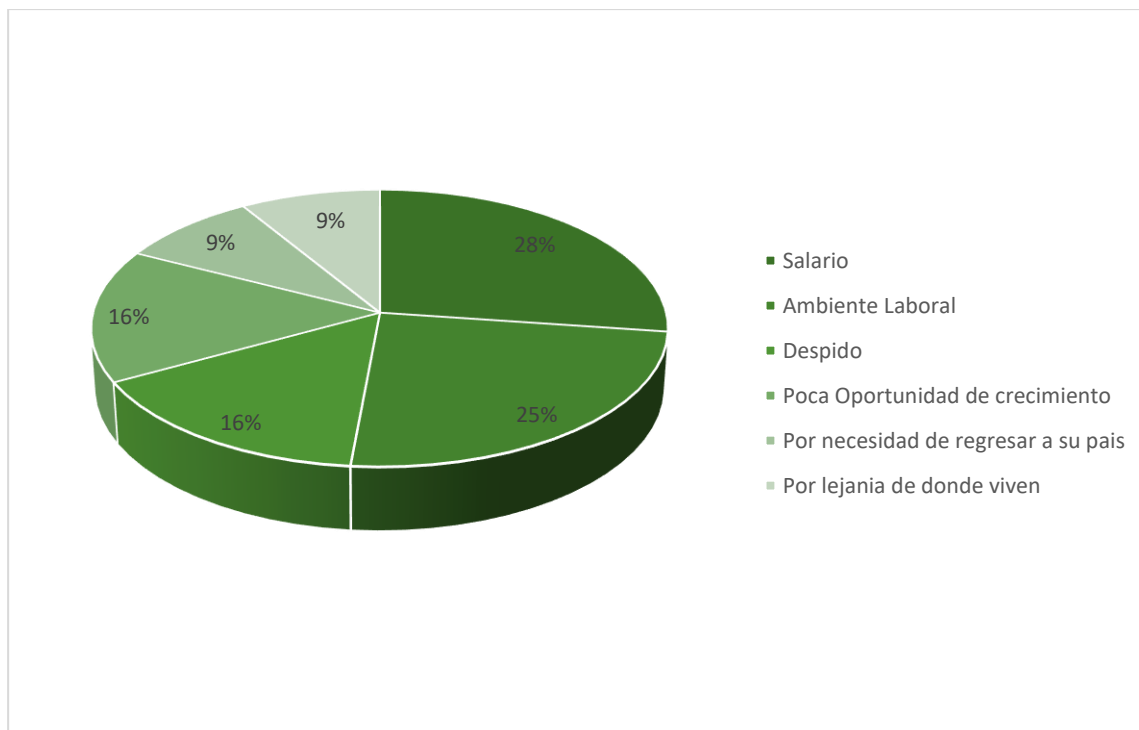
A. INDICADOR 1: Lejanía, Poca Remuneración, Oportunidad de Crecimiento y Ambiente Laboral

Tabla 38: Razones por las cuales existen la rotación externa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes razones considera usted es por lo que se da la rotación externa? Puede escoger más de una razón	Salario	9	28%
	Ambiente Laboral	8	25%
	Despido	5	16%
	Poca oportunidad de crecimiento	5	16%
	Por necesidad de regresar a su país	3	9%
	Por lejanía de donde viven	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 43: Razones por las cuales existen la rotación externa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

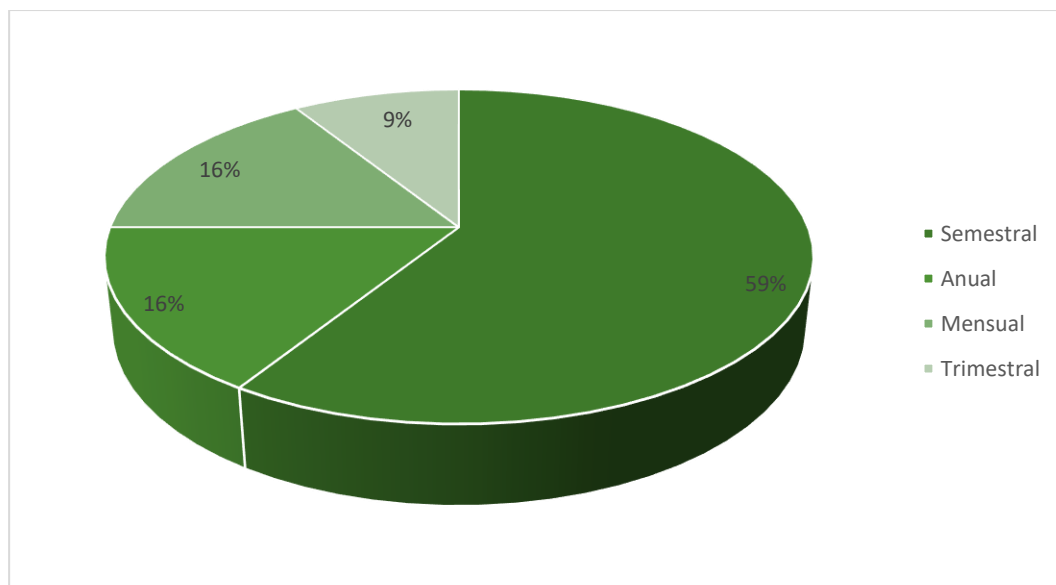
Como se puede determinar en esta pregunta se hace a las razones por el cual existen rotación externa, un 28% indica que, por el salario, un 25% por el ambiente laboral, el 16% ocasionado por despido, un 16% poca oportunidad de crecimiento, otro 9% por necesidad de regresar a su país, y por último un 9% por la lejanía donde viven.

Tabla 39: Frecuencia de salida de los colaboradores a la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con qué frecuencia se dan las salidas de los colaboradores a la empresa?	Semestral	19	59%
	Anual	5	16%
	Mensual	5	16%
	Trimestral	3	9%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Figura 44: Frecuencia de salida de los colaboradores a la empresa



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa H&V Multiservicios S.A, Heredia, 2022.

Como se puede determinar en este caso la frecuencia de las salidas de los colaboradores a la empresa es de un 59% semestral, el 16% anual, el 16% mensual, un 9% trimestral.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5. DISCUSIÓN

El siguiente capítulo tiene como objetivo realizar una interpretación de los hallazgos más importantes de los resultados que arrojó la investigación, para lo cual se establecerá una relación con los antecedentes nacionales e internacionales, así como con el marco de referencia los cuales fueron desarrollados anteriormente en los capítulos uno, dos y cuatro propiamente.

5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES

En lo que respecta propiamente a los resultados tenemos lo siguiente:

- Se pudo observar que una parte de los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A no está conforme con los métodos que utiliza la empresa para la retención del personal, ya que en temas de motivación o remuneraciones no cuentan con planes de prestaciones ni mayores incentivos para sus colaboradores, ni se perciben capacitaciones constantes para el crecimiento laboral, por lo que esto ocasiona que el rendimiento sea bajo y no existan motivación alguna para realizar sus funciones, lo podemos constatar con el estudio realizado por (Martinez, 2018) titulada “*Criterios para la creación de un departamento de talento humano en una empresa de servicios hoteleros*” donde una de sus conclusiones a la investigación determina que la necesidad de motivar al personal es eficaz, ya que se busca incentivar a lograr los objetivos empresariales, por lo que es importante contar con una adecuada gestión de talento humano que proporciones planes de motivación y capacitación para sus colaboradores y con esto lograr un buen ambiente laboral.
- Según los resultados obtenidos respecto a la alta rotación externa que existe en la empresa se determinó que se da por diferentes factores como: la lejanía donde viven los colaboradores conforme al lugar de trabajo, un porcentaje de los encuestados

son extranjeros, por lo que deciden volver a su país en determinado momento, por el mal liderazgo de parte de los jefes o encargados y por último por el salario percibido, lo que podemos establecer según la tesis desarrollada por (Real, 2018) llamada “*Propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la empresa Comercializadora IOKARS S.A*” donde se concluyó que el principal problema que sufría la empresa era la alta rotación del personal, esto ocurría debido al mal manejo de selección y los cargos, había mucha insatisfacción laboral, se capacitaba el personal sin fines positivos y no existían evaluaciones a los subordinados.

- Lo que se pudo observar en referencia al reclutamiento y selección del personal, los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A no están conformes con los métodos y herramientas que utilizan para realizar esta gestión, lo que nos hace observar el uso inadecuado de los instrumentos o las carencias de los mismos al no existir, tal como lo menciona (Espinoza, Medina, 2015) en su tesis “*Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la organización TINSA Colombia LTDA*” en la cual se indica que dentro de la problemática de los procesos de reclutamiento y selección es la falta de herramientas y personal capacitado que realice esta función, por lo que se ven afectados a la hora de encontrar el candidato idóneo para el puesto requerido, se logra implementar un plan estratégico para solventar esas necesidades y mejorar el ambiente laboral.

5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL

En lo que respecta propiamente con los resultados que se obtuvieron en el Marco Teórico se pudo determinar lo siguiente:

- Según las teorías sobre las gestiones de los departamentos de talento humano todas las empresas hoy en día deben de contar con un profesional o departamento de talento humano, ya que se necesitan realizar de la manera más adecuada diferentes procesos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos y cuidar el capital humano, por lo que según los resultados obtenidos sobre las carencias que afronta la empresa en diferentes funciones de las gestiones de talento humano, la mayoría de los encuestados indicaron que a pesar de no contar con un departamento de talento humano, existe una persona encargada de realizar diferentes procesos y lo realiza de la mejor manera, por lo que es importante ya que a pesar de las deficiencias la empresa ha sabido llevar esos procesos, lo cual según Chiavenato (2017)

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la

consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización. (p. 96)

- En cuanto al análisis realizado de la información presentada se considera que la motivación en las organizaciones es punto clave para lograr los objetivos empresariales y que existen diferentes factores para motivar nuestros colaboradores, por tal motivo, ante los resultados obtenidos sobre la retención del personal se puede concluir que son comentarios negativos de los encuestados entre ellos se indicó: la empresa no cuenta con prestaciones sociales de ningún tipo, ni diferentes incentivos como más días de vacaciones y aumento de salarios o bonificaciones, estos factores influyen en las personas, de ahí la importancia de tener con claridad el concepto de prestaciones sociales y premios el cual podemos decir según que es:

El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar en provecho de la organización. Tradicionalmente, se supone que los premios son factores escasos y que jamás deben exceder las contribuciones ni los recursos asignados previamente en la organización. (Chiavenato, 2017, p.236)

Planes de prestación social: son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. (Chiavenato, 2017, p. 272)

- Dentro de las teorías de gestión de talento humano se encuentra el tema de capacitaciones, se dice que es importante estar capacitando a sus colaboradores constantemente y estos se sentirán parte de la empresa y motivados a seguir siendo parte de esta, lograr fluir con las tareas asignadas y que la persona crezca a nivel laboral y personal, por lo que ante los resultados obtenidos sobre las capacitaciones constantes que la empresa realizaba, según indicaron los encuestados, estas no se realizaban solo en caso de ser requerimiento de un proyecto, lo cual según Chiavenato (2017) nos indica lo siguiente:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p.331)

- Existen una clara orientación que la problemática que sufren diferentes compañías es el tema de la rotación de personal, lo cual se dice que si existen mucha rotación en una empresa es porque hay carencias de motivación, liderazgo o ambiente laboral, por lo que según los resultados obtenidos de esta investigación sobre la rotación externa que afronta la empresa, un gran porcentaje nos indican que aproximadamente cada 6 meses se despide o renuncia un colaborador, lo cual según Chiavenato (2017) nos indican que:

La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente” (p. 116)

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Finalizado el análisis de resultados se presentan las conclusiones con el fin de sintetizar los resultados y las discusiones expuestas en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación de qué manera se ve afectada la empresa H&V Multiservicios S.A. al no contar con un departamento de Talento Humano que gestione sus procesos internos, en el primer cuatrimestre del 2022, se presentan las conclusiones en el presente capítulo con el fin de sintetizar los datos obtenidos.

En relación con la pregunta de investigación, a partir de los datos suministrados por los colaboradores de la empresa se puede concluir que la totalidad de los encuestados concuerdan con la importancia de contar con un departamento que gestione los procesos de talento humano, dentro de esas gestiones hacen énfasis a los procesos de reclutamiento y selección que actualmente realiza la empresa, los cuales no se están realizando de la mejor manera ni utilizando las herramientas requeridas, por ende, no se están dando resultados efectivos, lo que provoca una alta rotación del personal, influenciado también de otros puntos como es la lejanía vivienda/lugar de trabajo, también tenemos el tema de la extranjería y la motivación del personal, la empresa no ofrece ningún tipo de prestación social y en ocasiones solo da incentivos por labores realizadas, lo cual no es recurrente ni parcial.

Así mismo también se pudo evidenciar que la falta de capacitaciones constantes por parte de la empresa recurre a que los colaboradores no se sientan parte de ella, ni se vea el reflejo del crecimiento laboral, por lo que es importante recalcar que es una falencia que sufre la empresa y se ve afectada en el rendimiento de los colaboradores. Uno de los puntos fuertes que se vio reflejado en la encuesta aplicada fue la ausencia de capacitaciones en habilidades blandas, hoy en día las empresas deben de tomarle importancia a este tipo de capacitaciones, ya que permiten la

combinación de varios factores los cuales ayudan a las personas a poder relacionarse y comprender a los demás, para así lograr un mejor trabajo en equipo y desempeño laboral.

Además, indicaron que a pesar de las carencias que sufre la empresa por la falta de un área encargada de las gestiones de talento humano, existen procesos los cuales recaen en una persona que no es especialista en la materia, pero se realizan adecuadamente. Dentro de las respuestas de los encuestados indican que también existen buenos canales de comunicación, la experiencia laboral es regular o buena, lo cual para la empresa significa que a través del tiempo va mejorando.

Seguidamente se procederá a desarrollar las conclusiones obtenidas las cuales están en función de los tres objetivos específicos establecidos, lo anterior con el fin de brindar una mayor comprensión de los resultados alcanzados en el presente estudio.

6.1.1 Datos Generales

En cuanto al proceso de investigación y según los datos recopilados del cuestionario aplicado, se concluyen los siguientes datos generales de los colaboradores de la empresa H&V Multiservicios S.A.

- La totalidad de la población encuestada corresponden al género masculino.
- El rango de edad de las partes encuestadas se encuentra entre los 33 años y los 41 años.
- Dentro de la población encuestada se encuentra una mayor parte de personas extranjeras.
- Según los datos arrojados de la población encuestada se pudo conocer que el grado académico de los colaboradores en su mayoría corresponden a Educación Primaria y los que poseen Bachillerato en Educación Secundaria.

- Más de la mitad de los colaboradores tienen menos de diez años de laborar en la empresa.

En cuanto al primer objetivo específico que consiste en determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se aplica en la empresa H&V Multiservicios S.A con el fin de obtener aspectos de mejora continua se concluye que:

- 1) La totalidad de la población encuestada indicó que es importante contar con un departamento de talento humano dentro de la empresa.
- 2) En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla 11 de la presente investigación, sí existe un área encargada de la gestión de reclutamiento de personal.
- 3) Con respecto a si se aplica alguna técnica de selección de personal, según los resultados de la tabla 12, sólo un pequeño porcentaje menciona que se utiliza una entrevista telefónica.
- 4) Conforme a los resultados obtenidos en la tabla 13, los colaboradores se enteraron de la vacante en la empresa, por medio de un conocido o familiar, un proyecto en proceso o red social Facebook, y solo una minoría indicó que por un antiguo dueño.
- 5) Al no existir un departamento formal de talento humano se presentan problemas en los procesos de selección de personal, al encontrar el personal idóneo para las funciones del puesto, las contrataciones realizadas presentan inconvenientes y provoca despidos a muy corto plazo.
- 6) En cuanto al proceso de selección según los resultados arrojados en la tabla 15, la mayoría indicó que no le hicieron una entrevista en dicho proceso, sino hasta la hora de ingresar a laborar.

- 7) El jefe es quien gestiona la mayor cantidad de contrataciones, según los datos obtenidos de la tabla 16, y en algunos casos la persona que realiza funciones de recursos humanos.
- 8) En lo que respecta a la calificación de los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal, según los datos de la tabla 17 la califican como regular por falta de conocimiento de los que ejecutan los procesos.
- 9) En cuanto a la experiencia de los colaboradores dentro de la empresa, según los resultados de la tabla 18 la califican como regular por la mala ejecución de los procesos internos.
- 10) En cuanto a los resultados obtenidos de la tabla 19 de la presente investigación, la empresa H&V Multiservicios si realiza acciones para retener a su personal.
- 11) Los diferentes incentivos que la empresa ofrece a sus colaboradores, según los datos de la tabla 20 son los siguientes: aumento de salarios, Bonificaciones a los encargados según proyectos terminados, y un porcentaje menor indicó que más días de vacaciones.
- 12) La empresa H&V Multiservicios S.A no ofrece ningún tipo de prestación social a sus colaboradores actualmente, según los datos obtenidos de la tabla 21 de la presente investigación.
- 13) La totalidad de la población encuestada indicó que la empresa H&V Multiservicios S.A si realiza capacitaciones, pero sólo cuando es requisito del proyecto.
- 14) En cuanto a las capacitaciones recibidas en el primer cuatrimestre del presente año, según los datos obtenidos de la tabla 24 se basan en dos certificaciones, las cuales

son por Trabajos en Altura y Rapel, y Manejo de Equipo de Alto Riesgo (Brazos Articulados, Elevadores).

15) La totalidad de la población encuestada indicó que la empresa no capacita a su personal en habilidades blandas.

16) La totalidad de la población encuestada indicó la importancia de las capacitaciones, según los datos de la tabla 26, para un mayor crecimiento personal y laboral, adquiriendo más conocimiento y así lograr realizar las tareas con efectividad, mejorar el trato de altos mandos sobre sus subordinados.

En relación con el segundo objetivo específico que consiste en investigar cuales son los problemas que se presentan en la empresa H&V Multiservicios S.A, por no contar con un departamento de talento humano, lo cual se determinó que;

17) Según los datos obtenidos de la tabla 27 de la presente investigación, la empresa H&V Multiservicios S.A sí cuenta con misión, visión, políticas, normas y valores.

18) La empresa H&V Multiservicios S.A no cuenta con un área encargada de la gestión de talento humano, por lo que carece de gestiones formales y estructuradas.

19) En relación con las gestiones de talento humano que realiza la empresa, según los datos obtenidos de la tabla 29 de la presente investigación, son ejecutadas por varias áreas de la empresa las cuales se encargan de planillas, contrataciones, despidos y demás labores.

20) En cuanto a la planificación del personal que realiza la empresa H&V Multiservicios S.A, según los datos de la tabla 30 si existe una buena planificación, sin embargo, un porcentaje menor indicó que en ocasiones por temas de espacios

en los proyectos existen días que no hay buena distribución del personal y les corresponde quedarse en sus casas sin laborar, ni percibir salario.

- 21) Según los datos obtenidos de la tabla 31 de la presente investigación, la empresa no realiza adecuadamente las funciones de talento humano, provocando situaciones que conllevan una alta rotación e inconformidad en los trabajadores.
- 22) En cuanto a la gestión de conflictos entre los colaboradores, según los datos obtenidos de la tabla 32 no existen deficiencias ya que la empresa ha logrado solucionar de forma adecuada estos mismos.
- 23) La empresa H&V Multiservicios S.A si cuenta con buenos canales internos de comunicación, según los datos de la tabla 33.
- 24) En cuanto a los contratos de trabajo escrito que realiza la empresa, según los datos de la tabla 35 la mayor parte de la población no cuenta actualmente con contratos escritos.
- 25) Distintas situaciones provocan que dentro de la empresa H&V Multiservicios S.A se presenten demandas laborales y judiciales, según los datos de la tabla 36 y 37 los motivos que provocan estas demandas son: mal cálculo de pago de prestaciones y reducción del salario a sus colaboradores sin justificación alguna, ausencia de pago de aguinaldo y vacaciones, mala planificación de personal que provoca días de descanso sin goce de salario.

En lo que corresponde al tercer objetivo específico que consiste en Identificar el nivel de rotación de personal que existe en la empresa H&V Multiservicios S.A, para conocer la razón por las cuales los colaboradores se van de la organización, se concluye que:

26) Dentro de la empresa existen muchos factores que ocasionan la alta rotación de personal, según los datos de la tabla 38 son los siguientes: salario percibido, ambiente laboral, despidos, poca oportunidad de crecimiento, la lejanía de donde viven los colaboradores hasta donde deben trasladarse para laborar, el país de origen ya que muchos son extranjeros y en determinado momento deciden regresar a su país.

27) Según los datos obtenidos de la tabla 39 de la presente investigación, el tiempo estimado de las salidas en la empresa por parte de los colaboradores es de seis meses aproximadamente.

6.2 LIMITACIONES

Durante la investigación se presentó una limitación a la hora de aplicar el instrumento de estudio el cual se detalla a continuación:

6.2.1 Tiempo disponible para completar el cuestionario

El personal debido al tipo de funciones que realiza dispone de tiempo limitado para el uso del celular y poder realizar la encuesta la cual fue desarrollada mediante formularios de Google, lo que ocasiono que se demoraran más de lo previsto para la entrega y por ende genero atrasos con el procesamiento de la información.

6.3 RECOMENDACIONES

En el presente apartado se van a desarrollar las recomendaciones según las conclusiones a las que se llegó una vez analizados los resultados, con el fin de proporcionar a la organización aportes para una mejora en sus procesos de gestión de Talento Humano.

En relación con el objetivo específico uno que consiste en determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se aplica en la empresa H&V Multiservicios S.A, con el fin de obtener aspectos de mejora continua se recomienda:

- 1) Crear un departamento de gestión del Talento Humano, su misión, visión y funciones, según las necesidades de la empresa H&V Multiservicios S.A, como el subsistema de provisión de recursos (Reclutamiento y Selección de personal), la evaluación del desempeño, el subsistema de retención de recursos humanos (Premios, remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo), procesos en el desarrollo de talentos (capacitaciones), entre otros.
- 2) Con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal, se recomienda a la empresa capacitar a la persona que realiza estos procesos actualmente con el fin de que los realice correctamente aplicando la reforma procesal laboral. Así mismo brindarle herramientas como red social Facebook, WhatsApp y crearle un espacio para el área de talento humano en la página de la empresa, para facilitar la comunicación con los colaboradores de la organización y a lo externo, facilitando contar con formularios virtuales como por ejemplo la solicitud de empleo y cualquier otra información importante.
- 3) Conforme a la técnica aplicada por la empresa en sus procesos de selección de personal, se recomienda incorporar 2 tipos de entrevistas, la primera entrevista telefónica semi estructurada, que la realice la persona encargada del área de subsistema de provisión de recursos, con el fin que obtener información objetiva con aspectos fundamentales para cubrir la vacante, la segunda entrevista que sea presencial realizada por el encargado de proyecto, con el fin de confirmar la

experiencia y conocimiento del oferente. En caso, que la segunda entrevista, es decir, la presencia ejecutada por el encargado de proyecto no se pueda realizar por motivos del tiempo que dispone el encargado, se recomienda realizar en la oficina de la empresa un test de conocimiento aplicado por la persona encargada del área de subsistema de provisión de recursos.

- 4) En lo que respecta a los medios por los cuales se enteran los colaboradores de las vacantes en la empresa, se recomienda implementar anuncios de vacantes a las afueras de los proyectos en proceso, por la red social Facebook y estados de WhatsApp, crear en la página web de la empresa un formulario online el cual facilite a los candidatos poder postularse directamente en la base de datos de la empresa.
- 5) Conforme a la técnica utilizada actualmente por la empresa en los procesos de reclutamiento y selección de personal, se recomienda implementar el método STAR (Situaciones – Tarea – Acción – Resultados) para evaluar el comportamiento de los entrevistados según sus experiencias vividas, esta herramienta busca demostrar las capacidades y cualidades de los postulantes para poder desempeñar el puesto.
- 6) Se recomienda que el departamento de Talento Humano que se propone a crear o la persona actualmente que realiza estas funciones, sea quien se encargue de la contratación del personal por medio de las herramientas otorgadas, y que el jefe solo de un seguimiento de esta gestión, esto para evitar la sobrecarga de tareas que tiene actualmente el jefe (gerente).

- 7) En lo que respecta a la calificación de los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal, se recomienda evaluar, capacitar, y dar seguimiento a las gestiones actuales para poder ejecutar esos procesos de la mejor manera.
- 8) Se recomienda elaborar encuestas cada tres meses de satisfacción laboral cuya finalidad se enfoque en la opinión de los colaboradores sobre las gestiones internas de la empresa, esto ayudaría a evaluar estas gestiones y con ello poder realizar mejoras continuas.
- 9) Con respecto a las acciones actualmente que realiza la empresa para retener al personal, se recomienda implementar planes de incentivos de salario emocional e incentivos económicos como reconocer el trabajo realizado al terminar un proyecto por medio de comisiones, premios, aumento de salario, gratificaciones, regalías de material (pintura), un día más de vacaciones al año, medio día por el cumpleaños o medio día cada seis meses para asuntos personales, facilitar permisos una vez al año sin goce de salario para visitas a familiares en su país natal.
- 10) Se recomienda a la empresa implementar planes de prestaciones sociales como por ejemplo reconocer un porcentaje de viáticos (transporte) a los colaboradores que viven lejos del lugar de trabajo, realizar una vez al año actividades que se enfoque a la unión de grupo como son las deportivas y comunitarias, reconocimientos por medio de detalles por días festivo como fin de año o día del padre, con el fin de retener y motivar a su personal.
- 11) Conforme a las capacitaciones brindadas por la empresa, se recomienda crear programas de capacitación al personal con más de tres meses laborando cuyo puesto sea de operario, en temas relacionados con el puesto como por ejemplo

certificaciones de altura y rapel, manejo de equipos de alto riesgo (elevadores, brazos articulados y Sissor) así como habilidades blandas en trabajo en equipo, Resiliencia, comunicación. De igual manera capacitar al personal encargado de proyectos, en habilidades blandas con el fin de mejorar el trabajo en equipo, empatía, capacidad analítica, Liderazgo, Inteligencia Emocional y las relaciones interpersonales.

Del segundo objetivo específico que consiste en investigar cuales son los problemas que se presentan en la empresa H&V Multiservicios S.A, por no contar con un departamento de talento humano, se recomienda:

- 12) Informar a sus colaboradores por medio de un video, charla, afiche, folleto, sobre la cultura organizacional de la empresa H&V Multiservicios S.A. (Misión, Visión, políticas, normas y valores).
- 13) Se recomienda capacitar, orientar y evaluar al personal que se encarga de las gestiones actualmente de talento humano, brindándole herramientas idóneas como: programas para la elaboración de planillas, talleres enfocados a la gestión de contratación, reforma procesal laboral, despidos, amonestaciones, conflictos laborales, evaluación de desempeño, también planes de evaluación de esas gestiones cada cierto tiempo para obtener mejoras continuas.
- 14) Conforme a la planificación del personal que realiza la empresa actualmente, se recomienda evaluar la situación en relación con los proyectos ejecutados, priorizar los objetivos, elaborar un plan de acción en caso de situaciones adversas, crear una base de datos de los colaboradores que laboran actualmente en la empresa para el área de Talento Humano, con el fin de optimizar los procesos y con esto impulsar

la productividad del personal y reducir márgenes de error en las tomas de decisiones.

15) Los canales de comunicación con los que cuenta la empresa actualmente son buenos, sin embargo, se recomienda implementar un chat directo en WhatsApp, crear una red social empresarial para tener una comunicación más ágil así como un buzón digital para sugerencias de los colaboradores, con el fin de ofrecerle una herramienta segura y anónima cuya finalidad sea compartir mejoras para la organización, lo cual haga sentirse al colaborador valorado e involucrado a las nuevas ideas.

16) Se recomienda cambios importantes en la empresa a nivel de Talento Humano, a través de servicios de outsourcing enfocado en lo siguiente:

- Capacitaciones de estudio de clima laboral: Crear planes de acción de mejora, corrección y seguimiento, con el fin de obtener información sobre la realidad de la empresa, fomentando el Feedback y la comunicación interna, facilitar la toma de decisiones dentro de la organización.
- Asesoramiento en materia de Salud Ocupacional: Crear buenos ámbitos ergonómicos en el entorno laboral, con el fin de mejorar los espacios de trabajo.
- Servicios profesionales de abogados: Creación de contratos laborales según lo estipulado en el código de trabajo y la reforma laboral de Costa Rica.

Con respecto al tercer objetivo específico que consiste en Identificar el nivel de rotación de personal que existe en la empresa H&V Multiservicios S.A, para conocer la razón por las cuales los colaboradores se van de la organización, se propone:

17) Con respecto a los factores que influyen en la rotación de personal que sufre la empresa, se recomienda lo siguiente:

- Ofrecer viáticos de transporte al personal que viva alejado del lugar de trabajo.
- Realizar un estudio sobre el salario que actualmente perciben los colaboradores y compararlo conforme el salario mínimo por ley.
- Ofrecer asociación solidarita, paquetes de servicios médicos.
- Descuentos corporativos del material que vende la empresa.
- Bono escolar para quienes tienen hijos en la escuela o colegio.

18) Con respecto al tiempo estimado de las salidas en la empresa por parte de los colaboradores, se recomienda realizar una entrevista de salida con el fin de confirmar los motivos por los cuales se presenta la alta rotación de personal y poder establecer puntos de mejora enfocados en motivar e incentivar al personal de permanecer en la empresa.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la investigación realizada en la empresa H&V Multiservicios S.A, se ha determinado la carencia de un departamento de Talento Humano, esto ha provocado una mala ejecución de las gestiones e insatisfacción de los colaboradores de pertenecer a la empresa, en vista de esta situación procedemos a desarrollar una propuesta de creación de Departamento de Talento Humano.

Contar con un Departamento de Talento Humano es de gran importancia para las empresas, busca brindar alternativas para mejorar los procesos de la gestión del Capital Humano, por medio de la eficiencia, mejorar el ambiente laboral, compromiso de los colaboradores, disminuir el nivel de rotación, evitar sobre cargas a los altos mandos, encontrar el personal idóneo para los puestos y satisfacer la necesidad de la empresa y de los colaboradores ya que son especialistas en el tema, como lo indica Chiavenato (2017):

El área de GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de GRH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. (p. 104)

En relación con lo anterior, en este capítulo se definirá la Misión, Visión, Objetivos y Funciones que tendrá este Departamento de Gestión de Talento Humano dentro de la empresa H&V Multiservicios S.A.

7.1 Nombre de la propuesta

Creación del Departamento de Talento Humano.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

La propuesta se desarrollará para la empresa H&V Multiservicios S.A.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1 Objetivo general

- Crear el Departamento de Talento Humano para la empresa H&V Multiservicios S.A., con el fin de mejorar la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de los procesos internos de la gestión del capital humano.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Proponer la reestructuración del organigrama de la empresa H&V Multiservicios S.A.
- Elaborar la misión, visión, objetivos y funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Crear el organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Crear la misión, visión, funciones y responsabilidades del jefe y las áreas del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Proponer un modelo de entrevista de salida con el fin de saber los verdaderos motivos de las salidas de los colaboradores que renuncian al puesto.
- Determinar los recursos materiales y económicos de la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla 40: Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Presentación de los resultados y de la propuesta a la Gerencia sobre la Creación de un Departamento de Talento Humano.	23/01/2023	23/01/2023	X						
Revisión, aclaración de dudas y aprobación por parte de la Gerencia sobre la propuesta Creación de un Departamento de Talento Humano.	24/01/2023	24/02/2023	X	X					
Comunicación Formal a los colaboradores de la empresa sobre la restructuración del Organigrama de la empresa según la propuesta Creación de un Departamento de Talento Humano.	27/02/2023	03/03/2023		X	X				
Comunicación Formal a los colaboradores de la empresa sobre las funciones en general del área del Departamento de Talento Humano.	06/03/2023	10/03/2023			X				
Proceso de contratación del jefe de Talento Humano quien será el encargado del área del Departamento de Talento Humano.	15/03/2023	06/04/2023			X	X			
Comunicación Formal a los colaboradores de la empresa sobre el modelo de entrevista de salida aplicado al personal por decisión propia renuncie a su puesto.	17/04/2023	20/04/2023				X			

Fuente: Elaboración propia.

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se detalla el presupuesto general considerando los objetivos que componen el desarrollo de la propuesta, creación de un Departamento de Talento Humano, la proyección se realizó tomando los costos de la empresa de ventas de artículos de oficina Office Depot Costa Rica.

Tabla 41: Presupuesto propuesta creación de un Departamento de Talento Humano

Presupuesto del Departamento Talento Humano	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Mobiliario y equipo de oficina para el Departamento de Talento Humano	Silla Ejecutiva	1	₡95,000.00	₡95,000.00
	Silla de visita	1	₡45,000.00	₡45,000.00
	Escritorio tipo L	1	₡145,000.00	₡145,000.00
	Computadora Portátil	1	₡428,192.00	₡428,192.00
	Teléfono inalámbrico	1	₡8,950.00	₡8,950.00
	Impresora con escáner	1	₡137,990.00	₡137,990.00
	Celular	1	₡155,000.00	₡155,000.00
	Hojas Bond blancas y de colores (1 paq c/u)	GLB	₡4,000.00	₡4,000.00
	Organizador de escritorios	1	₡3,790.00	₡3,790.00
	Sobres de manila y Folder (1 paq c/u)	GLB	₡8,080.00	₡8,080.00
	Engrapadora, grapas y quita grapas estándar	GLB	₡6,970.00	₡6,970.00
	Agenda y cuaderno 100 hojas	GLB	₡7,580.00	₡7,580.00
	Marcadores, bolígrafos (10 unid c/u)	GLB	₡7,580.00	₡7,580.00

	Organizador de oficina Vertical	1	€13,990.00	€13,990.00
	Tinta para impresora	4	€6,790.00	€27,160.00
	Software (instalación de programas básicos, antivirus) (Horas)	4.5	€12,000.00	€54,000.00
	Cajoneras	1	€95,000.00	€95,000.00
	Remodelación del espacio donde se ubicaría la oficina (material + mano obra)	GLB	€262,000.00	€262,000.00
SUB TOTAL				€1,505,282.00
Gastos Varios	Camisa con Logo de la empresa para el jefe del área	3	€8,500.00	€25,500.00
	Decoración oficina (planta artificial, cuadro decorativo)	GLB	€15,000.00	€15,000.00
SUB TOTAL				€40,500.00
Salario jefe de Talento Humano	Salario jefe del área	GLB	€705,514.95	€705,514.95
	Aporte Patronal CCSS (26.50%)	GLB	€186,961.46	€186,961.46
SUB TOTAL				€892,476.41
TOTAL FINAL PRESUPUESTO				€2,438,258.41

Fuente: Elaboración propia.

7.6 FASES DE LA PROPUESTA

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se pretende brindar a la empresa H&V Multiservicios S, A. la siguiente propuesta con el fin de mejoras en los procesos utilizados en la gestión de Talento Humano.

Esta información nos permite determinar las variables que se van a desarrollar en la propuesta para beneficio de la empresa, así como el orden que se recomienda realizar la propuesta:

Propuesta 1: Proponer la reestructuración del organigrama de la empresa.

Propuesta 2: Creación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Propuesta 3: Organigrama del Departamento de Talento Humano.

Propuesta 4: Misión, Visión, Funciones y Responsabilidades de las áreas del departamento de Talento Humano.

Propuesta 5: Resultados, Responsabilidad, Condiciones del Trabajo, Competencias y Requisitos del profesional de Talento Humano.

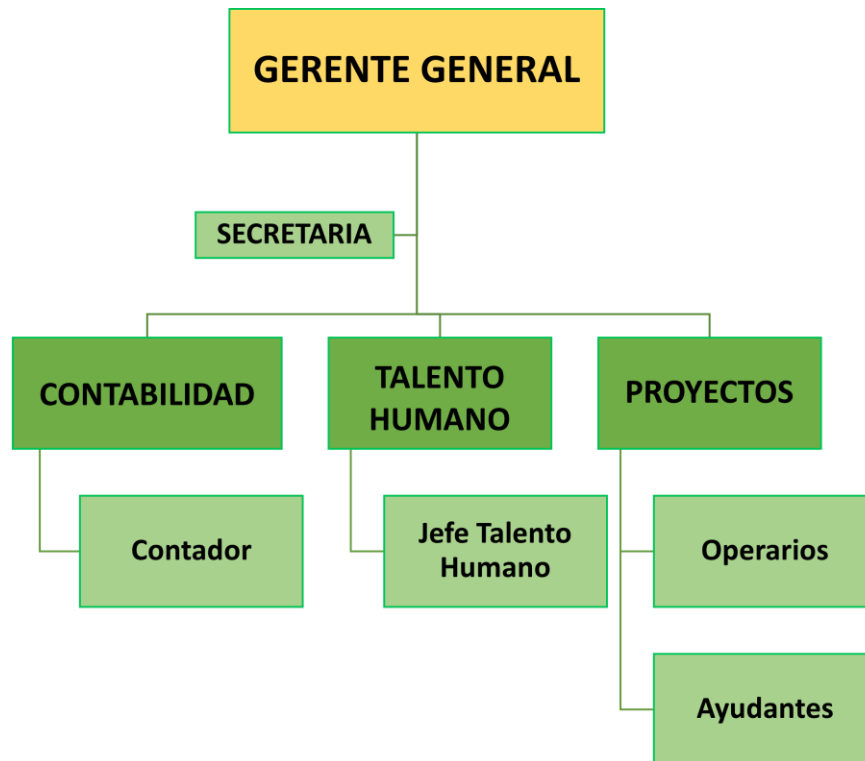
Propuesta 6: Modelo de entrevista de Salida para la Empresa H&V Multiservicios S, A.

En relación con lo anterior, se busca lograr desarrollar una buena Gestión de los Procesos de Talento Humano, con el objetivo de mejorar la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

7.6.1 Propuesta 1: Proponer la reestructuración del organigrama de la empresa

En este apartado se desarrollará la propuesta de añadir el Departamento de Talento Humano al organigrama de la empresa H&V Multiservicios S, A. datos que fueron administrados por el gerente general anteriormente.

Figura 45: Propuesta de Restructuración de Organigrama de la empresa H&V Multiservicios S.A



Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Propuesta 2: Elaborar la Misión, Visión, Objetivos y Funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano

7.6.2.1 Misión

Ejecutar apropiadamente los procesos de Gestión de Talento Humano, mediante la planeación, capacitación, integración, retención y motivación del personal idóneo para el puesto, consiguiendo la máxima eficacia en la utilización de los recursos disponibles, aumentando la productividad y competitividad.

7.6.2.2 Visión

Ser un departamento que logre la eficiencia y eficacia del Capital Humano que posee, mediante procesos estratégicos, que van de la mano con los objetivos empresariales.

7.6.2.3 Objetivos

- Atraer, reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos al puesto de trabajo.
- Fortalecer y mejorar el ambiente laboral, por medio de evaluaciones de desempeño.
- Retener y motivar a los colaboradores.
- Fomentar buenos canales de comunicación en los diferentes mandos, para lograr una buena comunicación asertiva.
- Contribuir con la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.
- Cumplir con la normativa y legislación laboral vigente en Costa Rica.
- Desarrollar Talentos por medio de capacitaciones enfocadas en las habilidades blandas y duras, acordes a las necesidades de la empresa.

7.6.2.4 Funciones

- Planificar y organizar las gestiones de Talento Humano acorde a los objetivos de la empresa.
- Realizar el buen funcionamiento, ejecución y seguimiento de los procesos de Provisión de Talento Humano (reclutamiento y selección de personal), Procesos de Desarrollo de Talentos (capacitaciones), Evaluación del desempeño, Retención de Talento Humano (calidad de vida en el trabajo, Premios, Remuneración, Planes de prestación social).
- Elaborar planillas y reportes de pólizas (INS-CCSS).
- Gestionar de la mejor manera todos los trámites administrativos relacionados con el personal, como son vacaciones, planillas, licencias, incapacidades, accidentes de trabajo, cartas, amonestaciones, sanciones, horarios de trabajo.
- Cuidar las relaciones interpersonales y mantener un buen clima laboral.

- Implementar medidas de prevención y protección necesarias con el fin de salvaguardar la salud y el bienestar de los colaboradores que laboran en la empresa.
- Crear y ejecutar políticas y normas generales de la administración de Talento Humano dentro de la organización, según la reforma laboral y el código de trabajo de Costa Rica.
- Motivar e incentivar a los colaboradores, para lograr un mejor desempeño laboral.

7.6.3 Propuesta 3: Creación de organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa H&V Multiservicios S.A

En el siguiente apartado se desarrollará la propuesta de creación del organigrama para el Departamento de Talento Humano, tomando como referencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora actualmente en la empresa H&V Multiservicios S.A.

Figura 46: Propuesta de Organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa H&V Multiservicios S.A.



Fuente: Elaboración propia.

7.6.4 Propuesta 4: Crear la misión, visión, funciones y responsabilidades de cada una de las áreas del departamento de Gestión de Talento Humano.

7.6.4.1 Provisión de Talento Humano

La provisión de recursos dentro de las empresas en la actualidad ha tomado gran relevancia, es el encargado de suministrar el insumo del personal a la organización, se realiza una búsqueda minuciosa en el mercado, para reclutar y seleccionar al candidato idóneo para las funciones que necesita la empresa.

7.6.4.1.1 Misión

Proveer a la empresa H&V Multiservicios S.A el Talento Humano idóneo a las necesidades presentes y futuras, garantizando un proceso de contratación transparente y organizado.

7.6.4.1.2 Visión

Ser un área del departamento que promueva la calidad y compromiso en los procesos de reclutamiento y selección según la Reforma Procesal y el Código de Trabajo, con el fin de atraer y seleccionar a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

7.6.4.1.3 Funciones

- Planificar, coordinar, evaluar y controlar los procesos de búsqueda y selección del personal que se requiere contratar, acorde a los objetivos empresarial.
- Elaborar y publicar ofertas laborales en diferentes plataformas, con el fin de atraer candidatos.
- Realizar las entrevistas de selección, de igual manera la aplicación de pruebas de conocimientos, destrezas y habilidades, que cumplan con el puesto solicitado.

- Recibir, calificar y tramitar solicitudes de empleo, revisar los requisitos mínimos para el ingreso a la empresa.
- Crear y actualizar base de datos con información necesaria para tener procesos ágiles y eficaces.
- Garantizar y recomendar nuevas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección cuando sea necesario.
- Planificar y controlar planes a corto y mediano plazo para solventar las necesidades del personal.
- Realizar contrataciones de personal externo, verificación de referencias y antecedentes.
- Seguimiento de contrataciones internas de la empresa.
- Realizar entrevistas de salidas, para conocer la verdadera razón por el cual el personal deja de laborar en la empresa.

7.6.4.1.4 Responsabilidades

- Garantizar a la empresa el Talento Humano mejor calificado y competitivo para lograr mayor productividad y cumplir los objetivos.
- Lograr la eficacia en los procesos para reducir las vacantes dentro de la empresa.

7.6.4.2 Procesos en el desarrollo de Talentos

Las personas viven en constantes cambios a nivel laboral y personal, debe ser resilientes, es decir, saber adaptarse a esos cambios, las empresas deben de estar capacitando a sus colaboradores para adquirir el conocimiento, destreza y habilidades requeridas para el puesto y las necesidades de la organización.

7.6.4.2.1 Misión

Capacitar, formar, desarrollar y evaluar al personal de la empresa para proporcionar conocimientos, habilidades y destreza con el fin de contribuir en la productividad y satisfacción de las necesidades de la organización.

7.6.4.2.2 Visión

Ser un área del departamento que capacite al personal para ejecutar tareas, con miras a perfeccionar las habilidades y destrezas, así lograr el mejor desempeño.

7.6.4.2.3 Funciones

- Proporcionar conocimientos orientados a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- Contribuir a incrementar la productividad, competitividad y calidad del trabajo en la empresa.
- Fomentar el desarrollo de los colaboradores, reduciendo el riesgo del trabajo y adecuando el perfil de conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades requeridas para el puesto de trabajo.
- Crear sentidos de pertenencia de los colaboradores con la empresa.
- Ayudar con la formación de líderes dentro de la organización.
- Solucionar problemas e incrementar la productividad.
- Definir el tipo de capacitación se requiere para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Brindar capacitaciones enfocadas a las habilidades blandas con miras a lograr mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales.

7.6.4.2.4 Responsabilidades

- Preparar a los colaboradores para realizar diversas tareas del puesto, mediante conocimientos, destrezas y habilidades.
- Brindar oportunidades para el crecimiento laboral y personal de los colaboradores.
- Cambiar actitudes del personal que labora en la empresa.
- Motivar y darle un sentido de pertenencia e importancia al personal de la organización.

7.6.4.3 Evaluación del Desempeño

Este proceso de la gestión de Talento Humano es muy importante, permite dar soluciones a problemas de supervisión, integración y rendimiento de los colaboradores que actualmente la empresa tiene, su adecuada aplicación lograría convertirse en un medio de motivación para sus colaboradores.

7.6.4.3.1 Misión

Determinar, calificar y diferenciar la labor desempeñada de los colaboradores en el corto plazo dentro de la empresa, poder retribuirlos conforme a la productividad y competitividad.

7.6.4.3.2 Visión

Lograr que la gestión de esta área se utilice como herramienta para mejorar las funciones del equipo de trabajo, no para situaciones de despido de los colaboradores.

7.6.4.3.3 Funciones

- Planificar y diseñar los modelos de evaluación para toda la organización.
- Crear estrategias enfocadas en la comunicación y capacitación para implementar exitosamente el modelo de evaluación.
- Asegurar el entendimiento y valores a medir con los modelos de evaluación que se proponga para las áreas de la organización.

- Detectar programas de capacitación y desarrollo que no estén brindando la efectividad que se busca.
- Implementar programas de compensaciones, políticas de ascensos y promociones, basados en el desempeño laboral.
- Mejorar el ambiente laboral y evaluar el clima organizacional.

7.6.4.3.4 Responsabilidades

- Incluir a todos los colaboradores que laboran en la organización, definir y alinear los objetivos de la empresa.
- Crear elementos que mejoren y aumente la interacción de las relaciones interpersonales.
- Recibir y proporcionar retroalimentación, basado en la experiencia de todos los participantes.
- Usar la colaboración como herramienta de trabajo, atendiendo las necesidades de la empresa.
- Ofrecer transparencia en los fines de los modelos de evaluación de desempeño que se realicen dentro de la empresa.

7.6.4.4 Retención de Talento Humano

En la actualidad es esencial realizar acciones para retener el talento de nuestra empresa, el capital humano necesita ser motivado por medio de incentivos o monetariamente, por lo que es importante que el colaborador se sienta bien tanto laboral como personal en la organización.

7.6.4.4.1 Misión

Desarrollar estrategias cuyo objetivo sea conservar el personal con mayor desempeño y calidad, para lograr cumplir con los objetivos empresariales.

7.6.4.4.2 Visión

Lograr retener con acciones el personal más eficiente y eficaz, para lograr la misión de la empresa.

7.6.4.4.3 Funciones

- Optimizar la productividad para lograr colaboradores eficaces.
- Minimizar la rotación de personal dentro de la empresa.
- Lograr mayor satisfacción de los colaboradores, por medio de planes de motivación de personal, como incentivos, beneficios, reconocimientos y gratificaciones por sus labores realizadas.
- Mejorar el ambiente laboral, por medio de programas enfocados en el trabajo en equipo.
- Abrir canales de comunicación interna, donde los colaboradores pueda ser escuchados.
- Ofrecer planes de salarios competitivos.
- Elaborar programas de seguridad de acuerdo con los decretos y normas vigentes en el país.

7.6.4.4.4 Responsabilidades

- Elaborar e implementar programas de motivación del personal., para lograr máxima el rendimiento y desempeño de los colaboradores.
- Implementar acciones enfocadas en la retención del personal, evitando rotación y gastos en suministros y tiempo.
- Velar por la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores, su satisfacción laboral y personal, con el fin de mejorar el ambiente laboral.

7.6.5 Propuesta 5: Resultados, Responsabilidad, Condiciones del Trabajo, Competencias y Requisitos de un profesional de Talento Humano.

Las empresas actualmente necesitan una adecuada gestión del Talento Humano, es por esto por lo que el profesional de Talento Humano debe de asegurarse de gestionar y desarrollar bien los procesos para poder lograr que el capital humano con el que se cuenta sea productivo y competitivo, y así cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

Tabla 42: Profesional Talento Humano 1

PROFESIONAL DE TALENTO HUMANO 1	
PROPÓSITO	Ejecutar las labores profesionales asistiendo a los altos mandos, permitiendo diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias con el fin de lograr los objetivos empresariales.
RESULTADOS ESPERADOS	
<ul style="list-style-type: none"> · Gestionar de la manera más adecuada los procesos que involucra el departamento de talento humano. · Desarrollar e implementar estrategias de Talento Humano alineadas con la estrategia empresarial. · Apoyar las diferentes necesidades empresariales que afronta la empresa a través del compromiso, la motivación y retención del capital humano. · Valorar, aplicar y controlar programas de formación (capacitaciones). · Garantizar la gestión de Talento Humano según la ley lo estipula. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fomentar un ambiente laboral sano y positivo. · Elaborar y supervisar programas de evaluación del desempeño. · Promover la motivación por medio de diferentes beneficios. · Planificar, diseñar e implementar programas de capacitación, motivación e incentivos para los colaboradores. · Desarrolla y ejecuta estrategias enfocadas en mejorar el clima laboral.
RESPONSABILIDAD	
Aplicar principios y técnicas propios al campo de actividad , con el fin de resolver adecuadamente problemas y situaciones presentadas en la empresa.	Responsabilidad en el uso, manejo y mantenimiento de los equipos y materiales utilizados en el campo de actividad, los cuales permiten el cumplimiento de las labores.

Asume discreción, educación y aplicación de normas y ética conforme a su cargo, le corresponde relacionarse con superiores, personal de la empresa y entes públicos y privados.	Dependiendo del cargo y la necesidad de la empresa, le podría corresponder ejecutar actividades con grupos de trabajo.
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Labora en condiciones normales y aptas para el cargo, es decir en una oficina, tomar en cuenta que en ocasiones podría trasladarse a diferentes lugares del país.	Las funciones demanda esfuerzo mental y físico, las actividades pueden generar situaciones de estrés y tensión por diversas situaciones.
COMPETENCIAS Y REQUISITOS	
· Conocimientos de los sistemas de gestión de Talento Humano, experiencia laboral demostrable mínima de tres años en puestos similares.	· Grado académico universitario en Administración de Empresas con Énfasis en Talento Humano, o carreras afines.
· Orientado a impulsar a los colaboradores a obtener resultados.	· Incorporado al Colegio Profesional respectivo.
· Pensamiento estratégico e inteligencia emocional.	· Amplio conocimiento en legislación laboral y código de trabajo.
· Habilidades Blandas como: Liderazgo, escucha activa, compromiso y ética, resiliencia, trabajo en equipo, manejo de conflictos, relaciones interpersonales.	

Fuente: Elaboración propia.

7.6.6 Propuesta 6: Modelo de Entrevista de Salida para la Empresa H&V Multiservicios S.A

Como empresa es importante conocer la opinión de sus colaboradores, obtener una retroalimentación de personas que deciden dejar su empleo, en ocasiones no es muy agradable, sin embargo, esto permite mejoras continuas en pro de la empresa y sus procesos. La idea de ejecutar una entrevista de Salida a los colaboradores cuya decisión sea no seguir siendo parte del equipo de trabajo es muy importante, nos arrojará información útil para mejorar aspectos dentro de la organización.

Figura 47: Modelo de Entrevista de Salida para de la empresa H&V Multiservicios S.A

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
ENTREVISTA DE SALIDA



Nombre del colaborador: _____	Nombre del Gerente General: _____
Departamento: _____	Nombre del Supervisor inmediato: _____
Fecha de contratación: _____	Fecha de realización: _____
Cargo: _____	

1. ¿El puesto que ocupó cumplió sus expectativas?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Cuál es su opinión sobre:

a. La inducción y supervisión que se le brindó en su puesto de trabajo fue la adecuada:

b. Recibo las herramientas y equipo de trabajo según sus labores a realizar en el puesto:

c. La capacitación que se le proporcionó fue de útil ayuda según sus labores a realizar en el puesto, que tipo de capacitación recibió:

d. Los beneficios que se le otorgaron en su puesto de trabajo fueron de su agrado:

e. Según el salario percibido en el tiempo laborado fue el esperado:

Sí No

f. En el tiempo laborado dentro de la empresa se le presentó alguna oportunidad de crecimiento laboral:

Sí No

g. Como fue su relación laboral con sus compañeros de trabajo, existió buena comunicación y trabajo en equipo.

Sí No

¿Por qué? _____

h. Como fue el trato en su estancia laboral dentro de la empresa, por parte de su Supervisor Inmediato o Gerente General:

3. ¿Cuál es el principal motivo que lo hizo tomar la decisión de renunciar?

4. ¿Qué sugerencias daría usted para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa?

¡Agradecemos su valiosa colaboración!

7.7 REFERENCIAS DE LA PROPUESTA

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. (10 ma. ed.) McGraw-Hill.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). Lista de Salarios Mínimos, Recuperado de https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2022_ss.pdf

Office Depot. (2022). Productos de Oficina, Recuperado de [Office Depot Costa Rica | Compra en línea Artículos de Oficina, Computadoras, Sillas, Escritorios y más](#)

REFERENCIAS

- Bohlander, George W., Sneel, Scott A., Morris, Shad S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (17 va. ed.) Cengage learning.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10 ma. ed.) McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Delegación Álvaro Obregón, México : McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (4a. ed.) Pearson Educación.
- Azuero, Á. E. A. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127.
- Bogantes, M. E. S. (2021). *Propuesta De Aplicación De Técnicas Y Herramientas Para Realizar El Control Del Cronograma Y Costo De Los Proyectos De Ultrapark Development Group (Doctoral Dissertation, Universidad Para La Cooperación Internacional)*.
- Mendoza. (2013). *Plan estratégico para la creación del departamento de recursos humanos, de la Empresa TYSAI S.A. del cantón la concordia provincia Santo Domingo de los Tsáchilas para el año 2013*, Recuperado de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3126/1/T-UTEQ-0083.pdf>
- Carreño, Loor. (2020). *Análisis de la gestión Administrativa enfocada a la creación del departamento de Recursos Humanos de la empresa SERPRO S.A*, Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55256/1/ICT-0262020AN%c3%81LISIS%20DE%20LA%20GESTI%c3%93N%20ADMINISTRATIVA%20ENFOCADA%20A%20LA%20CREACI%c3%93N%20DEL%20DEPARTAMENT%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20SERPRO%20S.A-AB.%20GIOVANNI%20VALDANO.pdf>

- Vega. (2018). *Propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa CAMARONERA HISPANADELL, S.A.*, Recuperado de <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/78/PROPUESTA-PARA-LA-CREACION-DE-UN-DEPARTAMENTO-DE-RECURSOS-HUMANOS-EN-LA-EMPRESA-CAMARONERA-HISPANADELL-S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real. (2018). *Propuesta para la creación de un departamento de Talento Humano en la empresa Comercializadora IOKARS S.A.*, Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28269/1/JULISSA%20LISSETTE%20REAL%20VALERIANO.pdf>
- Martínez. (2018). *Criterios para la Creación de un Departamento de Talento Humano en una empresa de Servicios Hoteleros*, Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2415/1/76683.pdf>
- Cedeño Moran, M. J., & Reyes Bonilla, V. C. (2015). *Análisis de la situación actual de la empresa NATURPHARMA SA y la creación del departamento de talento humano (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial).*
- Marín, Moreano. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Departamento de Talento Humano para Mejorar el Ambiente Laboral Dentro de VEROTIZ S.A.*, Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/778/3/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DE%20UN%20DEPARTAMENTO%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20PARA%20MEJORAR%20EL%20AMBIENTE%20LABORAL%20DENTRO%20DE%20VEROTIZ%20S.A.pdf>
- Sánchez. (2020). *Propuesta de Implementación de un Departamento de Talento Humano en la Empresa de Transportes OLIMPUS en la Ciudad de Arequipa*, Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11337/IIsaviji.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero. (2017). *Análisis de la Gestión Administrativa del Departamento de Recursos Humanos en las PYMES de Suministros Electrónicos en el Sector Norte de Guayaquil*, Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16827/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Tesis y Máster. (s.f.). *Instrumentos de Recolección de Datos*

<https://tesisymasters.mx/instrumentos-de-recoleccion-de-datos/#:~:text=Un%20instrumento%20de%20recolecti%C3%B3n%20de,poblaci%C3%B3n%20que%20se%20desea%20investigar.>

ESAN. (2017). *El método STAR para reclutar personal*, Recuperado de [https://El método STAR para reclutar personal | Conexión ESAN](https://El%20m%C3%A9todo%20STAR%20para%20reclutar%20personal%20|%20Conexi%C3%B3n%20ESAN)

Departamento de Salarios Mínimos, MTSS. (2022). *Lista de salarios mínimos del sector privado*, Recuperado de [Lista de salarios \(mtss.go.cr\)](Lista%20de%20salarios%20(mtss.go.cr))

Dirección Regional del Servicio Civil. (2022.) *Manual de Puestos*, Recuperado de [SERIE PROFESIONAL.pdf \(dgsc.go.cr\)](SERIE%20PROFESIONAL.pdf%20(dgsc.go.cr))

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Lista de Salarios Mínimos*, Recuperado de https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2022_ss.pdf

Office Depot. (2022). *Productos de Oficina*, Recuperado de [Office Depot Costa Rica | Compra en línea Artículos de Oficina, Computadoras, Sillas, Escritorios y más](Office%20Depot%20Costa%20Rica%20|%20Compra%20en%20l%C3%ADnea%20Art%C3%ADculos%20de%20Oficina,%20Computadoras,%20Sillas,%20Escritorios%20y%20m%C3%A1s)

Ley N° 9343. (2015). *Ley de Reforma Procesal Laboral*, Recuperado de [Reforma Procesal Laboral \(mtss.go.cr\)](Reforma%20Procesal%20Laboral%20(mtss.go.cr))

Google Fonts. (2022). *Formularios de Google*, Recuperado de [Browse Fonts - Google Fonts](Browse%20Fonts%20-%20Google%20Fonts)

García. (2003). *El Cuestionario Como Instrumento De Investigación/Evaluación*, Recuperado de [UNIDAD DIDÁCTICA N° 15 \(univsantana.com\)](UNIDAD%20DID%C3%81CTICA%20N%C2%BA%2015%20(univsantana.com))

E&N. (2021). *Outsourcing: La apuesta de las empresas en tiempos de turbulencia financiera en Costa Rica*, Recuperado de [Outsourcing: La apuesta de las empresas en tiempos de turbulencia financiera en Costa Rica \(estrategiaynegocios.net\)](Outsourcing:%20La%20apuesta%20de%20las%20empresas%20en%20tiempos%20de%20turbulencia%20financiera%20en%20Costa%20Rica%20(estrategiaynegocios.net))

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento de recolección de datos, para analizar los procesos actuales que aplica la empresa H&V Multiservicios S.A al no contar con un departamento de recursos humanos en el primer cuatrimestre del 2022, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas, semi abiertas y cerradas, con el fin de obtener la información para el desarrollo de la investigación, la cual será utilizada para fines académicos.

Toda la información se trabajará bajo total discreción. Su participación en esta investigación es confidencial y los datos se presentarán de forma grupal, se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en el estudio. Agradecemos su participación.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuál es su rango de edad actualmente?

- De 26 a 33 años
- De 34 a 40 años
- De 41 años en adelante

3. ¿Qué tipo de identificación posee?

- Nacional (costarricense)
- Extranjera

4. ¿Cuál es su grado académico?

- Educación primaria
- Bachiller en educación secundaria
- Bachillerato Universitario
- Otro ¿Cuál? _____

5. Indique a cuál corresponde su antigüedad en H&V Multiservicios S.A:

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 3 años
- De 3 años a 10 años
- Mas de 10 años

II. VARIABLE 1: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A. INDICADOR 1: Reclutamiento y Selección

6. ¿Considera que es importante para los colaboradores contar con departamento de Talento Humano?

- Si
- No ¿Por qué? _____

7. ¿Existe un área encargada de la gestión de reclutamiento de personal actualmente?

- Si
- No

8. ¿En la empresa actualmente existe alguna técnica de selección de personal?

- Si
 No

Si su respuesta es sí, comente ¿De qué forma? _____

9. Como se enteró de la vacante (puesto) en H&V Multiservicios S.A:

- Referencia de un conocido o familiar
 Red Social (Facebook)
 Anuncio de valla publicitaria
 Por medio de un proyecto en proceso
 Otro especifique _____

10. ¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?

- Si ¿Por qué? _____

_____.

No

11. ¿Durante el proceso de selección se le realizó alguna entrevista?

- Si
 No

12. ¿Durante el proceso de selección se le realizó alguna prueba o examen?

- Si ¿Cuál? _____
 No

13. ¿Quién fue la persona que lo contrató?

- Gerente
 Jefe
 Persona que realiza funciones de Recursos Humanos
 Otro _____

14. De acuerdo a su experiencia, ¿Que calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

- Bueno
 Regular
 Malo

B. INDICADOR 2: Retención

15. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando para la empresa?

- Buena
- Regular
- No responde
- Otro especifique_____

16. ¿Considera usted que la empresa aplica acciones para mantener al personal?

- Si
- No

17. ¿Durante el tiempo que ha laborado en la empresa usted recibido algún tipo de incentivo? Puede marcar varias opciones

- Bonos (bonificaciones)
- Aumento de salario
- Más días de vacaciones
- Otro especifique_____
- No

18. ¿H&V Multiservicios S.A ofrece alguno de estos tipos de prestaciones sociales?

- Soda
- Gimnasio
- Transporte.
- Actividades comunitarias
- Actividades deportivas
- Ninguna

C. INDICADOR 3: Capacitación

19. Conoce usted si la empresa realiza capacitaciones

- Si
- No Pase a la pregunta 21

20. ¿Cada cuánto la empresa realiza capacitaciones?

- Todos los meses

- Solo cuando es requisito de proyecto
- Cada tres meses
- Otro _____

21. ¿Durante el primer cuatrimestre de este año ha recibido alguna capacitación?

- Sí ¿cuál?_____
- No

22. ¿Conoce usted si la empresa capacita en habilidades blandas?

- Sí
- No

23. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa capacite a los colaboradores?

III. VARIABLE 2: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A. INDICADOR 1: CARENCIAS

24. ¿Cuenta la empresa con misión, visión, políticas, normas, valores?

- Sí
- No

25. ¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?

- Sí Pase a la pregunta 27
- No

26. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿Cómo se realizan las gestiones de Talento Humano?

- Existe una persona encargada de algunas funciones de talento humano
- Varias áreas de la empresa se encargan de la planilla, contratación, despido del personal y demás labores.
- A través de un outsourcing
- Otro Especifique: _____

27. ¿De acuerdo a su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?

- () Sí
 () No ¿Por qué _____

28. ¿Considera usted que en la empresa se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del talento humano a pesar de no existir un departamento de talento humano?

- () Sí
 () No ¿Por qué _____

29. ¿De acuerdo a su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los colaboradores?

- () Sí ¿Por qué _____
 () No

30. ¿Cree usted que existen buenos canales internos de comunicación?

- () Sí
 () No ¿Por qué _____

31. ¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de talento humano, cuáles serían?
 Mencione

B. INDICADOR 2: Demandas Laborales, manejos inadecuados de contratos y trámites legales

32. ¿Posee usted un contrato de trabajo escrito actualmente con la empresa H&V Multiservicios S.A?

- () Si
 () No

33. ¿Se ha dado cuenta de alguna situación de demanda laboral dentro de la empresa, por cuál motivo?

- () Pago de prestaciones (Aguinaldo, Vacaciones, Preaviso, Cesantía)
 () Salario Reducido o no pagado por ley
 () Otro, cuál? _____

34. ¿Explique alguna situación vivida dentro de la empresa la cual hubiera requerido un trámite legal?

IV. VARIABLE 3: ROTACIÓN DE PERSONAL**B. INDICADOR 1: Lejanía, Poca Remuneración, Oportunidad de Crecimiento y Ambiente Laboral**

35. ¿Cuál de las siguientes razones considera usted es por lo que se da la rotación externa? Puede escoger más de una razón

- Poca oportunidad de crecimiento
- Por la lejanía de donde viven
- Por necesidad de regresar a su país
- Salario
- Ambiente laboral
- Problema con los compañeros
- Discriminación
- Despido

36. ¿Con qué frecuencia se dan las salidas de los colaboradores a la empresa

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Bimensual
- Trimestral
- Semestral
- Otro _____

¡Agradecemos su valiosa colaboración!

Anexo 2. Declaración jurada

Declaración Jurada

Yo, Carol Mary Hernández Duarte , mayor de edad, cédula de identidad número 2-0747-0703 , en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de _ Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "Creación de un departamento de Talento Humano, en la empresa H&V Multiservicios S,A, Primer Cuatrimestre del 2022, Heredia, Costa Rica" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, Costa Rica, el 11 de octubre del año dos mil veintidós.



Carol Mary Hernández Duarte
Cédula de identidad: 2-0747-0703

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Carta de autorización de la entidad

Heredia, 10 de octubre de 2022.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de _Gerente General en **H&V Multiservicios S,A**, brindo autorización para que la estudiante Carol Mary Hernández Duarte, cédula de identidad 2-0747-703, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Creación de un departamento de Talento Humano, en la empresa H&V Multiservicios S,A, Primer Cuatrimestre del 2022, Heredia, Costa Rica".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico hvmultifact@gmail.com, o al teléfono 2265-5454.

Atentamente,



Eduardo Hernández Hernández
Gerente General
H&V Multiservicios S,A

Anexo 4. Carta de aprobación Tutora

Heredía, 21 de octubre del 2022

Señores
 Facultad de Ciencias Económicas
 Departamento de Servicios Estudiantiles
 Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Carol Mary Hernández Duarte**, cédula de identidad número 2-0747-0703 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA H&V MULTISERVICIOS S.A. PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2022, HEREDIA, COSTA RICA"**, la 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 al planteamiento 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%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17%
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%	95%

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

Atentamente,

CARMEN
 SUSANA ARAYA
 ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por CARMEN SUSANA
 ARAYA ZAMORA (FIRMA)
 Fecha: 2022.10.20
 23:52:26 -06'00'

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

Anexo 4. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

1 de noviembre de 2022

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **CAROL MARY HERNÁNDEZ DUARTE**, cédula de identidad **0207470703** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA H&V MULTISERVICIOS S.A, PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2022, HEREDIA, COSTA RICA”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, 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.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2022.11.01 19:38:30 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 5. Carta de 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, 30 noviembre del 2022

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Carol Mary Hernández Duarte con número de identificación 2 0747 0703 autor (a) del trabajo de graduación titulado CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA H&V MULTISERVICIOS S.A, PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2022, HEREDIA, COSTA RICA presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura 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,



Carol Mary Hernández Duarte 207470703