

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA SEDE HEREDIA

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

**Tesis para optar por el grado de Licenciatura en la
carrera de Administración de negocios con énfasis en
Recursos Humanos.**

**Elaborar una propuesta para la creación de un
Departamento de Recursos Humanos en la empresa
Grant Thornton Costa Rica para el tercer cuatrimestre del
2018**

**Elaborada por:
Marjorie Orozco Reyes**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora**

Tercer cuatrimestre 2018

Índice de contenido

Índice de contenido	II
Índice de tablas	VIII
Índice de gráficos	X
Índice de ilustraciones	XII
Índice de cuadros	XIII
Declaración jurada	14
Carta de aprobación y revisión de la tutora	15
Carta de aprobación y revisión del lector	16
Carta aprobación y revisión del filólogo	17
CARTA AUTORIZACION	18
Dedicatoria	19
Agradecimiento	20
Abreviaturas	21
Resumen	22
Capítulo I:	24
Problema de investigación	24
1.1 Planteamiento del Problema	25
1.1.1 Antecedentes del problema	25
1.1.2 Problematización	26
1.1.3 Justificación del tema	27
1.2 Formulación del Problema	28
1.3 Objetivos de la investigación	29
1.3.1 Objetivo general	29
1.3.2. Objetivos específicos.	29
1.4 Alcances y limitaciones	30
1.4.1 Alcances	30
1.4.2 Limitaciones	30
Capítulo II	31
Marco Teórico	31
2.1 Contexto Histórico, Antecedentes de la organización	32

2.2 Contexto teórico- conceptual	34
2.2.1 Variables Independientes	34
2.2.2 Variables Dependientes	35
2.3 Contexto conceptual	35
2.3.1. Administración de Talento Humano	35
2.3.2 Responsabilidades de Talento Humano de los gerentes	37
2.3.3 Proceso Administrativo	37
2.3.4 Objetivos de la administración de Talento Humano	38
2.3.5 Planificación de Talento Humano	39
2.3.6 Reclutamiento	40
2.3.6.1 El reclutamiento interno	42
2.3.6.1.1 Ventajas	43
2.3.6.1.2 Desventajas	43
2.3.6.2 El reclutamiento externo	44
2.3.6.3.2 Desventajas	45
2.3.6.3 Reclutamiento informal y el mercado laboral oculto	47
2.3.7 Selección	47
2.3.7.1 Herramientas de selección	48
2.3.7.2 Entrevista de Selección	49
2.3.7.3 Etapas de la entrevista de selección	49
2.3.8 Inducción	50
2.3.9 Capacitación	51
2.3.10 Análisis y descripción de puestos	53
2.3.11. Estructura organizativa	56
2.3.12. Motivación	57
2.4 Investigación del tema (Importancia del Departamento de Talento Humano en las empresas)	62
Capítulo III	64
Marco Metodológico	64
3.1 Tipo de investigación	65
3.1.1 Finalidad (teórica y/o aplicada)	65
3.1.1.1 Finalidad Teórica	65
3.1.1.2 Finalidad Aplicada	65

3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/Longitudinal)	66
3.1.2.1 Transversal	66
3.1.2.2 Longitudinal.....	66
3.1.3 Marco (Mega-macro-micro)	67
3.1.3.1 Mega.....	67
3.1.3.2 Macro	67
3.1.3.3 Micro	68
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)	68
3.1.4.1 Naturaleza cualitativa.....	69
3.1.4.2 Naturaleza cuantitativa	69
3.1.5 Carácter (exploratoria, descriptiva correlativa o explicativa)	71
3.1.5.1 Exploratoria	71
3.1.5.2 Descriptiva	71
3.1.5.3 Correlacional	71
3.1.5.4 Explicativo	72
3.2 Sujetos y fuentes de información	73
3.2.1 Sujetos.....	73
3.2.2 Primera mano	73
3.2.3 Segunda mano	74
3.3 Población y muestra	74
3.3.1 Población	74
3.3.2 Muestra	75
3.3.2.1 Selección del muestreo	75
3.3.2.1 Probabilística.....	76
3.3.2.2 No probabilístico	76
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	77
3.4.1 Observación.....	78
3.4.2 Cuestionario	78
3.4.3 Encuesta.....	79
3.4.4 Entrevista	81
3.5 Operacionalización de las variables	83
Capítulo IV	88
Análisis e Interpretación de Datos	88

4.1 Diagnóstico de la situación vigente	89
4.1.1 Descripción de los datos (incluye los gráficos)	89
Capítulo V	153
Conclusiones y Recomendaciones	153
5.1 Conclusiones	154
5.1.1 Datos generales	154
<i>Variable 1: Departamento de Talento Humano</i>	156
<i>Indicador 1: Carencias</i>	156
Variable 2: Talento Humano	158
Indicador 1: Procesos de gestión.....	158
Variable 3: Departamento de Talento Humano	159
Indicador 1: Misión, Visión, Objetivos y funciones	159
Variable 4: Talento Humano	160
Indicador 1: Estructura Organizativa	160
Variable 5: Manual de puesto.....	161
Indicador 1: Asignación de responsabilidades.....	161
Variable 6: Talento Humano	162
Indicador 1: Nivel de rotación de personal.....	162
CAPÍTULO VI	163
PROPUESTA	163
6.1 Introducción	164
6.2 Justificación e importancia de la propuesta	164
6.3 Objetivos de la propuesta	165
6.3.1 Objetivo general	165
6.3.2 Objetivos específicos	165
6.4 Alcances y limitaciones	166
6.4.1 Alcances	166
6.4.2 Limitaciones	166
6.5 Debilidades Institucionales	167
6.6 Propuesta	167
6.6.1 Creación de la Misión, Visión, objetivos y funciones del departamento de Talento Humano	167
6.6.1.1 Misión:	167
6.6.1.2 Visión:	168

6.6.1.3	Objetivos:	168
6.6.1.4	Funciones	169
6.6.2	Proposición del organigrama de la empresa Grant Thornton Costa Rica. 170	
6.6.3	Propuesta del Organigrama del Departamento de Talento Humano.	172
6.6.3.1	Provisión de Talento Humano.....	173
6.6.3.1.1	Misión	173
6.6.3.1.2	Visión	173
6.6.3.1.3	Objetivo	174
6.6.3.1.4	Funciones	174
6.6.3.1.5	Responsabilidades	175
6.6.3.1.6	Presupuesto de implementación del área de provisión de talento humano. 176	
6.6.3.2	Capacitación y desarrollo del personal	178
6.6.3.2.1	Misión	178
6.6.3.2.2	Visión	178
6.6.3.2.3	Objetivos	178
6.6.3.2.4	Funciones	179
6.6.3.2.5	Responsabilidades	180
6.6.3.2.6	Presupuesto del área de capacitación y desarrollo del personal.....	180
6.6.3.3	Calidad de vida en el trabajo.....	182
6.6.3.3.1	Misión	182
6.6.3.3.2	Visión	182
6.6.3.3.3	Objetivo	182
6.6.3.3.4	Funciones	183
6.6.3.3.5	Responsabilidades	184
6.6.3.3.6	Presupuesto del área de calidad de vida en el trabajo.	184
6.6.3.4	Relaciones con los colaboradores	186
6.6.3.4.1	Misión	186
6.6.3.4.2	Visión	186
6.6.3.4.3	Objetivos	186
6.6.3.4.4	Funciones	186
6.6.3.4.5	Responsabilidades	187
6.6.3.4.6	Presupuesto del área de relaciones con los colaboradores.	187

6.6.4 Presupuesto de implementación del Departamento de Talento Humano.
189

BIBLIOGRAFÍA DE LA PROPUESTA.....	191
BIBLIOGRAFIA CITADA Y CONSULTADA.....	192
BIBLIOGRAFIA DIGITAL.....	193
ANEXOS	194

Índice de tablas

Tabla 1	¿Cuál es su género?.....	90
Tabla 2	¿Rango de edad?.....	91
Tabla 3	¿Puesto actual en la empresa?.....	92
Tabla 4	¿Cuál es su Grado Académico?.....	94
Tabla 5	¿Área de la empresa en la cual se desempeña?.....	95
Tabla 6	¿Indique a cuál corresponde su antigüedad en Grant Thornton?.....	97
Tabla 7	¿Existe un área encargada de la gestión del Talento Humano actualmente?.....	98
Tabla 8	¿Cuenta la empresa Grant Thornton Costa Rica con misión, visión, políticas y normas?.....	99
Tabla 9	¿Cómo se realiza la gestión de Talento Humano?.....	100
Tabla 10	¿De acuerdo con su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?.....	102
Tabla 11	¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del Talento Humano?.....	103
Tabla 12	¿De acuerdo con su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados?.....	105
Tabla 13	¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?.....	106
Tabla 14	¿Cree usted que existen buenos canales de comunicación?.....	108
Tabla 15	¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?.....	110
Tabla 16	¿Quién fue la persona que lo contrató?.....	111
Tabla 17	De acuerdo con su experiencia, ¿Qué calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?.....	112
Tabla 18	¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de Talento Humano, cuáles serían? Mencione.....	114
Tabla 19	¿En su empresa planifican el recurso humano?.....	115
Tabla 20	¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?.....	116
Tabla 21	¿Se aplica algún proceso específico de selección?.....	118
Tabla 22	¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?.....	119
Tabla 23	¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?.....	120
Tabla 24	¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?.....	121
Tabla 25	Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?.....	122
Tabla 26	¿Conoce usted la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton?.....	124
Tabla 27	¿Según su análisis considera importante que el Departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión?.....	125
Tabla 28	¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano?.....	126
Tabla 29	¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?.....	127
Tabla 30	¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de Talento Humano?.....	129
Tabla 31	Algunas funciones del área de Talento Humano actualmente.....	130

Tabla 32	¿Sabe usted cuál es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?	131
Tabla 33	¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?	132
Tabla 34	¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?	133
Tabla 35	¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?	134
Tabla 36	¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?	136
Tabla 37	¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?	137
Tabla 38	¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?	139
Tabla 39	¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?	140
Tabla 40	¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?	141
Tabla 41	¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?	142
Tabla 42	¿Su cargo exige supervisión de personas?	143
Tabla 43	¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?	144
Tabla 44	¿Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa ¿Qué sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?	146
Tabla 45	¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?	148
Tabla 46	¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?	149
Tabla 47	¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?	150
Tabla 48	Basado en su experiencia ¿Qué se podría cambiar respecto a la gestión del Talento Humano dentro de la organización?	151
Tabla 49	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 1:	156
Tabla 50	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 2:	158
Tabla 51	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 3:	159
Tabla 52	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 4:	160
Tabla 53	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 5:	161
Tabla 54	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 6:	162
Tabla 55	Presupuesto de implementación del área de provisión de talento humano.	177
Tabla 56	Presupuesto del área de capacitación y desarrollo del personal.	181
Tabla 58	Presupuesto del área de calidad de vida en el trabajo.	185
Tabla 60	Presupuesto del área de relaciones con los colaboradores.	188
Tabla 61	Presupuesto de implementación Del departamento de Talento Humano para el primer mes.	189
Tabla 62	Presupuesto de implementación del departamento de Talento Humano a partir del segundo mes.	190

Índice de gráficos

Gráfico 1	¿Cuál es su género?	90
Gráfico 2	¿Rango de edad?	91
Gráfico 3	¿Puesto en el cuál se desempeña actualmente?	93
Gráfico 4	¿Cuál es el Grado Académico?	94
Gráfico 5	¿Área de la empresa en la cual se desempeña?	96
Gráfico 6	¿Antigüedad en la empresa Grant Thornton?	97
Gráfico 7	¿Existe un área encargada de la gestión del Talento Humano actualmente?	98
Gráfico 8	Misión, Visión, Normas y Políticas	100
Gráfico 9	¿Cómo se realiza la gestión de Talento Humano?	101
Gráfico 10	¿De acuerdo a su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?	102
Gráfico 11	¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del Talento Humano?	103
Gráfico 12	¿De acuerdo con su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados?	105
Gráfico 13	¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?	107
Gráfico 14	¿Cree usted que existen buenos canales internos de comunicación?	109
Gráfico 15	¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?	110
Gráfico 16	¿Quién fue la persona que lo contrató?	111
Gráfico 17	De acuerdo a su experiencia, ¿Qué calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?	113
Gráfico 18	¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de talento humano, cuáles serían? Mencione	114
Gráfico 19	¿En su empresa planifican el recurso humano?	116
Gráfico 20	¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?	117
Gráfico 21	¿Se aplica algún proceso específico de selección?	118
Gráfico 22	¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?	119
Gráfico 23	¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?	120
Gráfico 24	¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?	122
Gráfico 25	Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?	123
Gráfico 26	¿Conoce usted la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton?	125
Gráfico 27.	¿Según su análisis considera importante que el departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión?	126
Gráfico 28	¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano?	127
Gráfico 29.	¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?	128
Gráfico 30	¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de Talento Humano?	129
Gráfico 31	Funciones del área de Talento Humano actualmente	130

Gráfico 32	¿Sabe usted cuál es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?	132
Gráfico 33	¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?	133
Gráfico 34.	¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?..	134
Gráfico 35	¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?	135
Gráfico 36	¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?	136
Gráfico 37.	¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?..	138
Gráfico 38.	¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?	139
Gráfico 39	¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?	140
Gráfico 40	¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?	141
Gráfico 41.	¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?	142
Gráfico 42	¿Su cargo exige supervisión de personas?	144
Gráfico 43.	¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?	145
Gráfico 44.	Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa ¿Qué sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?	147
Gráfico 45.	¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?	148
Gráfico 46.	¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?	149
Gráfico 47	¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?	150
Gráfico 48	Basado en su experiencia ¿Qué se podría cambiar respecto a la gestión del Talento Humano dentro de la organización?	152

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Logo de Grant Thornton Costa Rica	33
Ilustración 2	Edificio de la empresa Grant Thornton Costa Rica	34
Ilustración 3	Técnicas de Administración de Talento Humano	36
Ilustración 4	Pasos en el proceso de reclutamiento y selección	41
Ilustración 5	Proceso de validación de las pruebas de selección	48
Ilustración 6	Etapas de la entrevista de Selección	49
Ilustración 7	Proceso de Inducción a empleados nuevos	51
Ilustración 8	Pasos para la capacitación y el desarrollo	51
Ilustración 9	Usos de la información del análisis de puestos según Dessler	53
Ilustración 10	Alcance de la descripción y análisis de puestos	55
Ilustración 11	Fórmula para calcular el Índice de rotación de personal	59
Ilustración 12	Los niveles de referencia del área de Talento Humano	68
Ilustración 13	Propuesta de Organigrama para la empresa Grant Thornton	171
Ilustración 14	Propuesta de Organigrama del Departamento de Talento Humano de la empresa Grant Thornton	172

Índice de cuadros

Cuadro 1 Distribución de la población de Grant Thornton Costa Rica	75
---	-----------

Declaración jurada

Yo Marjorie Lisbeth Orozco Reyes, mayor de edad, portadora de la cedula de identidad número 801210650, egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el tribunal Exterminador de mi trabajo de tesis para obtener el título de Licenciatura , juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Elaborar una propuesta para la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el tercer cuatrimestre del 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte, artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que pueden considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, firmo en la ciudad de Heredia, a los dieciséis días del mes de abril del dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

8-0121-0650

Carta de aprobación y revisión de la tutora

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 22 de abril del 2019

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Marjorie Orozco Reyes**, cédula de identidad número 8-0121-0650 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Elaborar una propuesta para la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el tercer cuatrimestre del 2018", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
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	100

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

Atentamente,



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

Carta de aprobación y revisión del lector

CARTA DE LECTOR

Heredia, 15 de mayo 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Maryorie Orozco Reyes, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Elaborar una propuesta para la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el Tercer Cuatrimestre del 2018. 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, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Cordialmente,



Firma
Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

Carta aprobación y revisión del filólogo

Turrialba, 24 de mayo del 2019

**Señores Carrera Administración de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señores:

La joven Marjorie Lisbeth Orozco Reyes, cédula de identidad número 801210650 me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado: *"Elaborar una propuesta para la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el tercer cuatrimestre del 2018"* el cual ha elaborado para optar por el grado Licenciatura Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



Dora Matthews Salas
Cédula de identidad número 7089 986
Carné N° 031519 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica.

CARTA AUTORIZACION

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, 27 / 6 / 2019

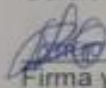
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Marjorie Orozco Reyes con número de identificación 8 0121 0650 autor (a) del trabajo de graduación titulado Elaborar una propuesta para la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el tercer trimestre del 2018 presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios énfasis RRHH (SI / NO) 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,

 8 0121 0650
Firma y Documento de Identidad

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico primeramente a Dios, por ser la luz de mi vida, por haberme dado las fuerzas necesarias para poder realizarlo. A todos mis familiares y amigos que fueron parte de este proceso.

Agradecimiento

A todo el personal de la empresa consultora Grant Thornton Costa Rica, por la valiosa colaboración brindada para obtener la información necesaria, para elaborar esta investigación.

Agradecimiento especial mi tutora de Tesis, Susana Araya, por sus valiosos aportes y sugerencias los cuales fueron de incalculable valor para la realización de este proyecto.

Abreviaturas

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

RRHH: Talento Humano

RRLL: Relaciones Laborales

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Resumen

Un departamento de Talento Humano cobra vital importancia dentro de las organizaciones, ya que permiten realizar una planeación estratégica del personal y velar por su funcionalidad y cumplimiento.

Capítulo primero. Problema de investigación

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, los antecedentes del problema, la problematización, justificación y formulación del problema, los objetivos, los alcances y las limitaciones de la investigación.

Capítulo segundo. Marco contextual

Este apartado presenta el contexto histórico de la empresa Grant Thornton, es decir los antecedentes e historia de la organización y algunas imágenes del lugar que está siendo objeto de estudio; además, podemos encontrar aspectos teóricos de la investigación.

Capítulo tercero. Marco metodológico

En este capítulo se detalla la metodología que se utilizará en la investigación, tomando en cuenta los procedimientos empleados para obtener información tal como: el tipo de investigación, dimensión, finalidad, la naturaleza, el carácter y los sujetos y fuentes de información, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo cuarto. Análisis e interpretación de datos

Se centra en el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la información que se obtuvo. Lo cual se presenta por medio de tablas y gráficos para su fácil comprensión.

Capítulo quinto. Conclusiones y Recomendaciones

Se dan a conocer las conclusiones a las cuales se llegó, al tener como fundamento el análisis e interpretación de la información obtenida en el capítulo anterior. Seguidamente, se darán las recomendaciones de acuerdo con los datos obtenidos y por último se dará una recomendación del plan de inducción.

Capítulo sexto. Propuesta

En este capítulo se realiza la propuesta, donde se toman como referencia las conclusiones y recomendaciones del capítulo anterior.

Capítulo I:
Problema de investigación

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Antecedentes del problema

El departamento de Talento Humano es hoy un recurso vital para cualquier organización, sin importar su tamaño o su rama comercial; en empresas pequeñas o medianas es común que no le den la importancia que requiere. Por lo general esas empresas designan un encargado de las actividades propias de un departamento de Talento Humano.

En ese sentido, es de suma importancia que estos encargados estén bien preparados, tengan los conocimientos y habilidades propias del puesto, para que se cumplan las metas del departamento y las organizacionales de la forma idónea. El departamento de Talento Humano es el encargado de planificar, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal en la organización. Por ello, se debe realizar de forma cuidadosa y muy bien analizado para que esas decisiones sean paralelas a la estrategia empresarial.

En los últimos años, la empresa Grant Thornton Costa Rica ha tenido un crecimiento importante dentro del mercado costarricense, las gestiones de Talento Humano se realizan de forma empírica y quien está a cargo de esas labores es la señorita Fiorella Arrollo Lobo, quien se encarga de planillas, reclutamiento, selección, archivos y expedientes entre otros aspectos; la empresa como tal no cuenta con un departamento de este tipo, por lo que se propone la creación de uno, que le permitirá a la empresa tener bien estructurada toda la organización para tener más control, con mayor eficiencia.

Grant Thornton es una empresa multinacional con más de 60 años de fundación, con presencia en 130 países; sin embargo, en cada uno se debe crear la estrategia empresarial de sede. Es decir, cada Estado debe crear su misión, visión, organigrama, estrategia empresarial. Grant Thornton brinda asesorías en diferentes áreas y ayuda a que las empresas sean más eficientes, pero descuida a su propia empresa en el área de Talento Humano, ellos no poseen departamento de RR.HH, carecen de misión, visión, estrategia, organigrama y reglas y normas de la empresa.

Por lo que en determinados momentos se vuelve tediosa la gestión de recurso humano, por falta de reglamentos y lineamientos específicos sobre qué se debe hacer y cómo actuar ante eventos como: la contratación de un trabajador, la inducción del mismo y la motivación, por mencionar algunos.

Es por ello que se plantea la propuesta de desarrollar este trabajo de tesis en pro de la creación de un departamento de Talento Humano, que brinde la oportunidad de mejora de los procesos dentro de la organización.

1.1.2 Problematicación

Si un departamento de Talento Humano poco eficiente y con mal funcionamiento refleja el estado general degradado de la organización, entonces una empresa que no lo tenga refleja poca seriedad y muy poco compromiso con sus colaboradores, Grant Thornton al ser una empresa de consultoría en cualquier empresa de servicios como de industria; es de gran importancia que brinde una imagen de automanejo, eficiente, a la vanguardia en gestión de Talento Humano y

además, de ser una empresa seria que cuida y fomenta el buen desempeño de sus colaboradores, se debe dar la imagen de llevar a buen programa y desarrollo del Talento Humano, para lograr diferenciarse de la competencia y así lograr una ventaja competitiva.

Por tal motivo, debe existir una conexión real entre el departamento de Talento Humano y la Dirección de la empresa para evitar la falta de comunicación. Además, de tener una adecuada planificación del Talento Humano que asegure que el capital más importante de la empresa, va en dirección correcta. Alineados a las estrategia, metas y objetivos de la organización.

Por otra parte, otro aspecto importante es que si no se tiene un departamento de Talento Humano se puede percibir incluso, la indiferencia de la alta dirección de la empresa y esto puede repercutir en el desempeño laboral de los empleados al no sentirse valorados; pueden llegar a afectar la ética de trabajo, pueden surgir conflictos y que el trabajo en equipo se vuelva inexistente.

1.1.3 Justificación del tema

Esta investigación tiene como único y gran objetivo realizar una propuesta para crear un Departamento de Talento Humano para la empresa Grant Thornton Costa Rica.

Porque, al no contar con un departamento de este tipo, se ve afectado su desempeño tanto de diseño como de organización, hoy debido a la globalización que se ha suscitado en los últimos años, ninguna empresa puede darse el lujo

de no contar con un departamento que comprenda el Talento Humano de la empresa; porque este es el activo más importante con el que cuenta dicha empresa: los trabajadores son quienes hacen crecer la empresa y por ende se les debe dar la importancia que merecen.

Se debe mantener en tendencia y con total responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de todos los recursos, incluyendo el recurso humano de la empresa. Es por ello que se llega a la certera conclusión de que, para administrar efectivamente el personal de una organización, se requiere de programas que le permitan a la administración tener más control y eficiencia; es decir, poseer un departamento de Talento Humano para facilitar la labor.

1.2 Formulación del Problema

Debido al cambiante mundo empresarial y en la época, donde se da tanto énfasis al desarrollo y crecimiento del recurso humano dentro de una organización, es de suma importancia que las empresas sin importar si son medianas o grandes, cuenten con un departamento de Talento Humano.

¿Cómo afecta a la empresa Grant Thornton Costa Rica no contar con un departamento de Talento Humano?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta para la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa Grant Thornton Costa Rica para el tercer cuatrimestre del año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar las carencias que existen en Grant Thornton Costa Rica al no contar con un Departamento de Talento Humano.
2. Determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se realizan actualmente.
3. Crear la misión, visión, objetivos y funciones del departamento de talento humano de Grant Thornton Costa Rica.
4. Proponer la estructura organizativa del departamento de talento humano de Grant Thornton.
5. Determinar si existe un manual de puestos como guía para la asignación de las diferentes responsabilidades de los colaboradores en la empresa Grant Thornton Costa Rica.
6. Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.
7. Elaborar una propuesta de creación del departamento de Talento Humano para la empresa Grant Thornton Costa Rica.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

Con este trabajo de investigación se pretende crear una propuesta de creación de un Departamento de Talento Humano para la empresa Grant Thornton, para lo cual se realizará una investigación previa, para determinar los puntos a desarrollar.

1.4.2 Limitaciones

Una limitante a la que se enfrenta esta investigación consiste en que la empresa Gran Thornton Costa Rica no posee documentos específicos sobre la existencia un departamento, todo se hace de forma empírica, no hay control ni orden.

Capítulo II
Marco Teórico

2.1 Contexto Histórico, Antecedentes de la organización

En relación con el contexto histórico y los antecedentes de la compañía se destaca lo siguiente: “La empresa Grant Thornton fue fundada en el año 1962 por el Lic. Juan Antonio Cotera García con el nombre de Cotera y Asociados en Estados Unidos; fue cambiando a lo largo del tiempo su nombre hasta lo que hoy se conoce como Grant Thornton Cotera y Asociados. Grant Thornton Cost Rica ES firma miembro de Grant Thornton Internacional Ltd desde julio de 1994. Es una empresa Internacional que es actualmente representada en Costa Rica por el señor German Morales quien es Socio y director.” Sitio Web: www.grantthornton.cr [Grant Thornton] (Septiembre, 2018)

Las firmas miembro de Grant Thornton, en todo el mundo, ofrecen una gama de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada una se compromete a desarrollar e implementar soluciones innovadoras para ayudar a los clientes a cumplir sus objetivos comerciales.

“Grant Thornton LLP (Grant Thornton) es la firma miembro de Estados Unidos de Grant Thornton International Ltd, una de las principales organizaciones mundiales de auditoría independiente, impuestos y asesorías. Grant Thornton tiene ingresos por más de \$1.7 mil millones y opera 59 oficinas. Nunca hemos sido una firma de servicios profesionales típica. Ponemos a las personas primero y eso es lo que nos distingue.” Sitio Web: www.grantthornton.cr [Grant Thornton] (Septiembre, 2018)

“Grant Thornton, es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de auditoría, impuestos y consultoría independientes, que relanzó su presencia en Costa Rica en el 2017, con la incorporación de tres nuevos socios y setenta y cinco nuevos profesionales en el país.” Sitio Web: www.grantthornton.cr [Grant Thornton] (Septiembre, 2018)

Ilustración 1 Logo de Grant Thornton Costa Rica



Fuente: Imagen tomada del sitio web www.grantthornton.com

Como se menciona en el periódico La Nación, “Recientemente la firma Grant Thornton multinacional de asesorías en auditoría, impuestos y consultoría independientes, anunció el fortalecimiento de su presencia en el país, mediante tres nuevos socios y la contratación de 75 nuevos profesionales; 60 de esos nuevos colaboradores provienen de la firma competidora Deloitte. La empresa tiene más de 47,000 personas de Grant Thornton en más de 130 países.” Marvin Barquero, (4/9/2018), Firma de asesoría Grant Thornton anuncia fortalecimiento con exempleados de Deloitte. La Nación, Recuperado de <http://nacion.com>

La compañía tiene dos sedes en Costa Rica, una ubicada en Pavas y otra en San Pedro, en la primera hay ochenta y nueve colaboradores, mientras que en la

de San Pedro hay cuarenta y tres trabajadores. Actualmente, la empresa cuenta con ciento diez colaboradores en Costa Rica, aproximadamente.

Ilustración 2 Edificio de la empresa Grant Thornton Costa Rica.



Fuente: Marvin Barquero, (4/9/2018), Firma de asesoría Grant Thornton anuncia fortalecimiento con exempleados de Deloitte. La Nación, Recuperado de <http://nacion.com>

2.2 Contexto teórico- conceptual

2.2.1 Variables Independientes

Según Ferreyro (2014) Las variables corresponden a una propiedad de un objeto o sujeto que puede tomar diferentes valores que se pueden medir u observar. Son variables por ejemplo: la nacionalidad, tipos de trabajo u ocupaciones, tipos de

comportamientos o acciones humanas, tipos de plantas, tipos de contaminantes, etc. (p.49).

Por otra parte, Sampieri (2014) señala que “En un experimento, para que una variable se considere independiente debe cumplir tres requisitos: que anteceda a la dependiente, que varíe o sea manipulada, que esta variación pueda controlarse”. (p.131)

2.2.2 Variables Dependientes

Sampieri (2014) “La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella” (p.131)

2.3 Contexto conceptual

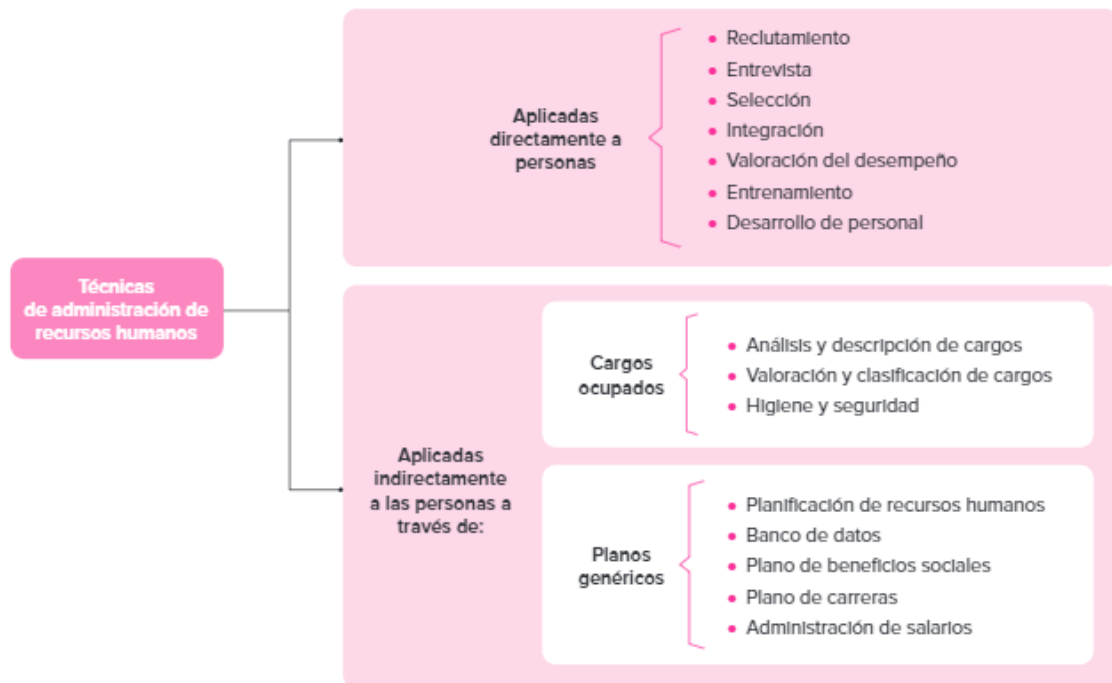
2.3.1. Administración de Talento Humano

Según Gary Dessler (2015) “La administración de Talento Humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad”. (P.4)

Por su parte Chiavenato, I. (2017). En su libro *Administración de Talento Humano* dice que: “El Talento Humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Talento Humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse”. (P. 33)

Además, Chiavenato (2017) describe el recurso humano, como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Menciona también que son el único recurso vivo y dinámico de la organización. (P. 81)

Ilustración 3 Técnicas de Administración de Talento Humano.



Fuente: Chiavenato 2017, pág. 97.

En la ilustración anterior se aprecia que Chiavenato menciona técnicas aplicadas, directa e indirectamente para la administración de Talento Humano dentro de cualquier organización, entre las indirectas menciona, reclutamiento, entrevista, selección, integración, valoración del desempeño, entrenamiento y desarrollo personal.

2.3.2 Responsabilidades de Talento Humano de los gerentes

Dessler, G. (2015) Menciona algunas responsabilidades de los gerentes de recursos humanos.

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
- Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
- Capacitar a los empleados para desarrollar trabajos que sean nuevos para ellos.
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
- Lograr una mayor cooperación y desarrollar buenas relaciones laborales.

(p.6)

2.3.3 Proceso Administrativo

En el libro del año 2015 de Gary Dessler, menciona que: La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, dotación de personal, dirección y control.

- Planeación: establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos,

desarrollar planes y pronósticos.

- Organización: asignar una tarea específica a cada subalterno, establecer departamentos, delegar funciones en los subalternos, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subalternos.
- Dotación de personal: determinar qué tipo de personal se debería contratar; reclutar a posibles trabajadores, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos; establecer normas de desempeño para ellos, evaluar su desempeño, asesorarlos y remunerarlos.
- Dirección: encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subalternos.
- Control: establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias. (p. 4)

2.3.4 Objetivos de la administración de Talento Humano

Según Chiavenato (2017) “El área de Talento Humano 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 desarrollarse (p.104)

Además menciona que los objetivos principales del área de Talento Humano son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
- Construir un Talento Humano dotado de habilidades y competencias.
- Construir a partir del Talento Humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización”. (p. 105)

2.3.5 Planificación de Talento Humano

La planeación de Talento Humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. La planeación de la fuerza laboral requiere de una atención continua. Los gerentes llaman a esto monitoreo predictivo de la fuerza laboral.

Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Talento Humano como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna y externa a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

La planeación le permite al departamento suministrar el personal propicio para la organización, en el momento adecuado; además, de requerir diferentes

características del personal por contratar tales como: preparación profesional, edades, experiencia, competencias, relaciones interpersonales, entre otras. De acuerdo con las necesidades de la empresa en ese momento.

“La planeación de la fuerza laboral es el proceso mediante el cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará; abarca todos los puestos futuros, desde el de un empleado de mantenimiento hasta el de director general”. Dessler, G. (2015). P. 88.

Por medio de la eficiente planeación en la empresa se logra una serie de ventajas por medio de las cuales se alcanza un adecuado desarrollo; además, por este medio se mejorará notablemente la utilización del Talento Humano, permitirá una coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización, se economizará en las contrataciones, así como aportar personal idóneo para la empresa.

Antes de que en la organización se dé el proceso de Reclutamiento y Selección, debe existir un tipo de planeación capaz de cubrir las necesidades que posiblemente se produzcan con la contratación del nuevo personal.

2.3.6 Reclutamiento

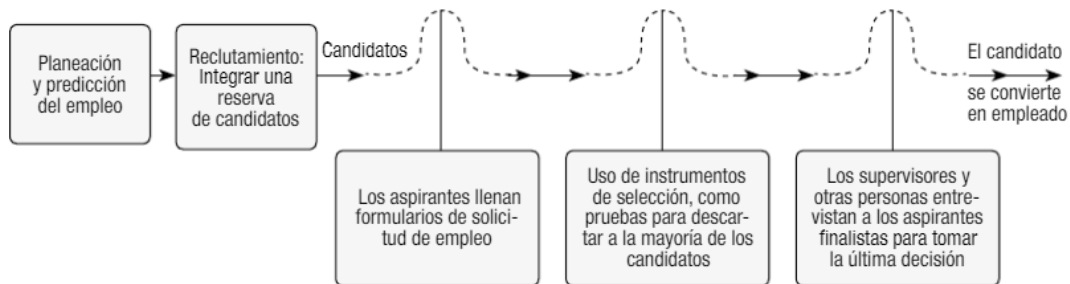
El reclutamiento de personal se enfoca principalmente en identificar a los candidatos para que ocupen un puesto vacante en la empresa, en otras palabras es atraer a la persona en forma oportuna, en número suficiente y con las competencia idóneas al puesto y a la empresa; así como alentarlos a solicitar

empleos en la organización. La empresa ofrece el puesto y se inicia una búsqueda y finaliza cuando el Departamento de Talento Humano recibe las solicitudes de empleo.

“El reclutamiento de personal implica encontrar y atraer a candidatos para los puestos vacantes del empleador”. Dessler, G. (2015) (P. 95)

“Cuando se realiza un adecuado reclutamiento de personal la empresa puede contar con los funcionarios idóneos para el puesto. Existen varios medios para reclutar, entre los que podemos encontrar: radio, televisión, periódicos, anuncios vía Internet, por medio de redes sociales, ferias de empleo, entre otros”. Dessler (2015).

Ilustración 4 Pasos en el proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Dessler y Varela (2017) p.72

Para Dessler y Valera (2017) “El reclutamiento de personal es encontrar o atraer a candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleador”. P. 79

Además existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo.

2.3.6.1 El reclutamiento interno

“Las fuentes internas de reclutamiento en otras palabras, los trabajadores actuales o “los ascensos dentro de la organización” a menudo son el mejor recurso para conseguir candidatos”. Dessler y Varela (2017) p. 80.

Es decir, que esto sucede cuando en la empresa se detecta una vacante, la misma se trata de llenar con personal dentro de la empresa, esto se hace por ser más económico, ya que evita gastos en anuncios y además dentro de la empresa existe la posibilidad de ascender dentro de la organización, mismo que motiva a los empleados a ser mejores. Otro punto importante es que, muy probablemente, los colaboradores internos requieran de menos inducción y capacitación, ya que se encuentran más informados.

Pero, hay que tomar en cuenta que esa economía se puede tornar un poco difícil porque puede haber conflictos de intereses y provocar un ambiente hostil dentro de la organización; por lo tanto, para evitar esto se debe informar bien a todos los colaboradores del porqué no fueron elegidos.

Para este tipo de reclutamiento existen ventajas y desventajas entre las que se pueden encontrar las mencionadas en el libro *Administración de Talento Humano* del escritor Idalberto Chiavenato.

2.3.6.1.1 Ventajas

- La competencia entre los empleados es fuerte, debido a que la moral y el desempeño se ve fortalecido.
- Los empleados poseen más conocimiento de la organización como las metas y objetivos de la misma.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

2.3.6.1.2 Desventajas

- El índice de rotación interna aumenta considerablemente.
- No permite fortalecer a la organización con candidatos nuevos con experiencia.
- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los

llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Anuncios de empleo- concursos: es un procedimiento donde se le comunica a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante.

Oferta de empleo- expediente personal: esta técnica permite a las personas de una organización que creen poseer calificaciones requeridas para un empleo aplique para la vacante.

Otro medio de reclutamiento interno es la referencia de los jefes y empleados.

2.3.6.2 El reclutamiento externo

Se da cuando existe una vacante y la organización intenta llenarla ofreciendo el puesto a personas ajenas a la empresa, estos candidatos son atraídos por las diferentes técnicas de reclutamiento.

Este tipo de reclutamiento permite a la empresa atraer nuevas personas con nuevos conocimientos y experiencias. Pero, no siempre las empresas logran conseguir de entre su propio personal a toda la fuerza laboral que necesitan o no

desean hacerlo en ciertas ocasiones. A continuación se mostrarán algunas fuentes que las compañías utilizan para encontrar candidatos externos.

2.3.6.3.1 Ventajas

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de Talento Humano ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece el Talento Humano de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.3.6.3.2 Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

En cuanto al reclutamiento externo existen los siguientes medios:

Las instituciones educativas como universidades donde se puede encontrar gran cantidad de personas en busca de un empleo.

- Asociaciones profesionales que promocionan los empleos entre sus asociados.
- Programas gubernamentales.
- Agencias de empleo temporal.
- Ferias de empleo que son aquellas convocatorias a numerosas empresas que ofrecen puestos muy variados a los visitantes.

Dessler y Varela, R. (2017) enumeran los diferentes tipos de reclutamiento externo:

- Reclutamiento informal y el mercado laboral oculto.
- Reclutamiento por internet
- Los medios sociales
- Anuncios
- Agencias de colocación
- Intermediación o subcontratación
- Reclutadores de ejecutivos
- Los recomendados y quienes llegan espontáneamente. (P.81-88).

2.3.6.3 Reclutamiento informal y el mercado laboral oculto

Para Dessler (2015) en su libro *Administración de Talento Humano* señala lo siguiente: “Muchas de las vacantes no se anuncian; los puestos se crean y quedan disponibles cuando los empleadores se tropiezan de manera fortuita con los candidatos correctos. (P. 97)

El reclutamiento en línea se está volviendo cada vez más sofisticado, pues muchas empresas optan por este medio de reclutamiento; pero, esto también conlleva a tener ventajas y desventajas, como por ejemplo:

- El reclutamiento en línea genera más respuestas, con mayor rapidez, durante más tiempo y a menor costo que cualquier otro método. Sin embargo, tiene dos problemas potenciales.
- El segundo problema es la sobrecarga en Internet: los empleadores terminan inundados de currículos. La autoselección es útil.
- Otro método consiste en solicitar a los aspirantes que contesten un breve cuestionario de preselección en línea, para determinar cuáles candidatos deberían continuar con el proceso de contratación. Dessler, G. (2015). P. 99

2.3.7 Selección

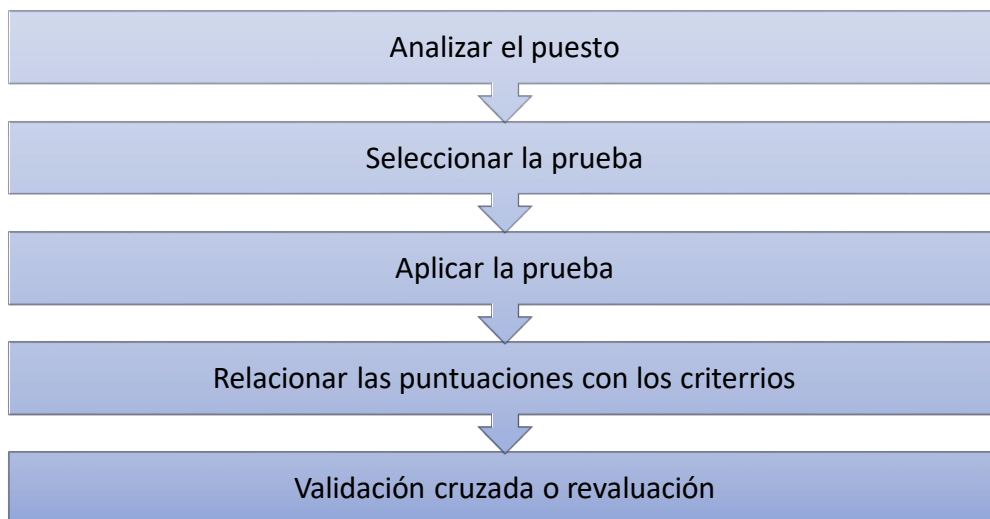
Una vez que se ha realizado el reclutamiento de personal, se procede a efectuar la selección de acuerdo con las habilidades, conocimientos y competencias que el puesto requiere para su desarrollo exitoso.

Dessler, G. (2015) describe que “El objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que se requieren para realizar el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante”. (P.124)

2.3.7.1 Herramientas de selección

- Pruebas: estas deben tener confiabilidad y validez
- Polígrafo
- Grafología
- Exámenes médicos

Ilustración 5 Proceso de validación de las pruebas de selección



Fuente: creación propia. Dessler, G. (2015). *Administración de Talento Humano*. (14a. ed.) Pearson Educación. P. 126

2.3.7.2 Entrevista de Selección

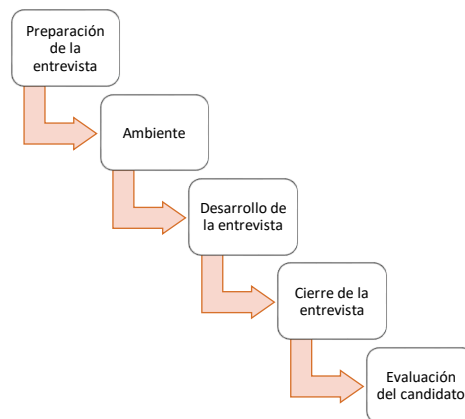
Es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro, a partir de las respuestas orales de los candidatos, a preguntas también orales. *Dessler, G. (2015). (P. 158)*

Este es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato. La entrevista está en función de cinco elementos:

- La fuente es el candidato.
- El transmisor es el instrumento de codificación que se transforma en gestos y palabras.
- El canal son las palabras y los gestos para comunicarse.
- El instrumento para descifrar son los receptores de la información.
- El destino es a quien se pretende que llegue el mensaje.

2.3.7.3 Etapas de la entrevista de selección

Ilustración 6 Etapas de la entrevista de Selección



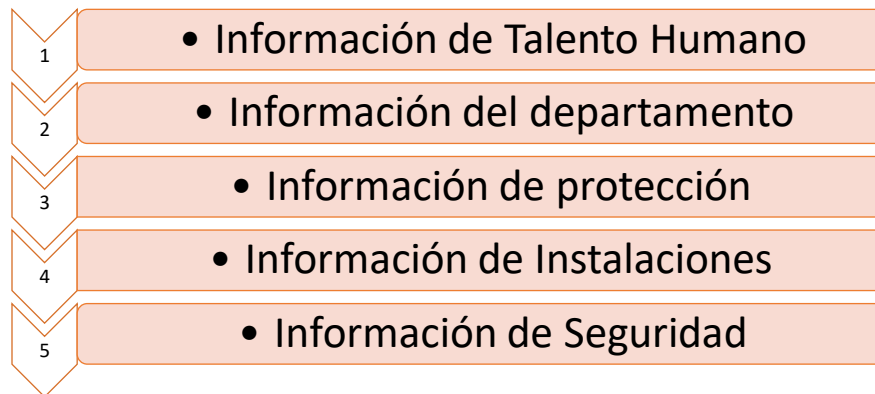
Fuente: Elaboración propia, Chiavenato (2017), pág. 153-154

2.3.8 Inducción

Según Dessler & Varela (2017) afirma que es el “procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa. La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones (como las contraseñas para el acceso a las computadoras y las reglas de la empresa); de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

La inducción tiene cuatro objetivos:

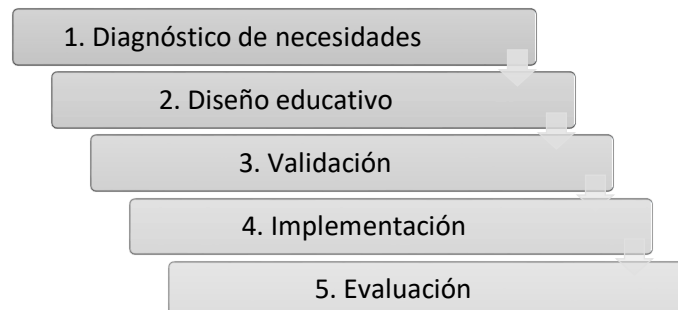
1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas”. (p.152).

Ilustración 7 Proceso de Inducción a empleados nuevos

Fuente: Elaboración propia. Dessler, G. Varela, R. (2017). *Administración de Talento Humano*. (6a. ed.) Pearson Educación. Página 153.

2.3.9 Capacitación

Capacitación: Proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Dessler, G. Varela, R. (2017). P. 154

Ilustración 8 Pasos para la capacitación y el desarrollo

Fuente: Elaboración propia. Dessler, G. Varela, R. (2017). P. 155

La capacitación afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, sólo después del establecimiento de metas. *Dessler (2017). P. 155*. Esto porque las personas se sienten valoradas y desempeñan mejor sus labores.

Según Chiavenato (2017), en su libro *Administración de Talento Humano*, explica que la capacitación “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. (p.330).

La capacitación es requerida en toda organización, porque por medio de ella los colaboradores potencian sus habilidades, tanto blandas como técnicas, lo que los beneficia en el desarrollo de su carrera profesional.

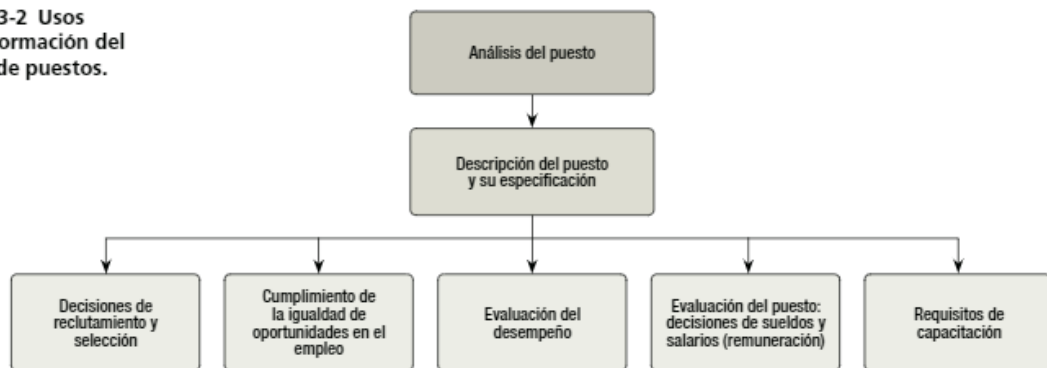
Chiavenato (2017) “El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos, las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.” (p.332)

2.3.10 Análisis y descripción de puestos

“El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción del puesto (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (o del “individuo”) (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Prácticamente, toda acción relacionada con el personal (por ejemplo, entrevistar a los candidatos, capacitar y evaluar a los trabajadores) requiere conocimiento sobre la descripción del puesto y los rasgos humanos que se necesitan para realizar bien el trabajo. *Dessler, G. (2015) P. 55.*

Ilustración 9 Usos de la información del análisis de puestos según Dessler.

FIGURA 3-2 Usos de la información del análisis de puestos.



Fuente: Gary Dessler 2015, (p. 56)

Gary Dessler (2015) en la página 68, menciona los apartados que debe tener un formulario de Manual de Puestos:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Responsabilidades.
- Autoridad del titular.
- Estándares de desempeño.
- Condiciones laborales.
- Especificaciones del puesto.

Por su parte Chiavenato, I. (2017) menciona que la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa el detalle de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (P.194)

Por su parte, el análisis del puesto Chiavenato (2017) menciona que “una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). P.194

Ilustración 10 Alcance de la descripción y análisis de puestos



• **Figura 8.3** Alcance de la descripción y del análisis de puestos.

Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Administración de Talento Humano*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. P. 195

Según Chiavenato, I. (2017) El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo. (p. 196)

2.3.11. Estructura organizativa

La estructura organizativa va a proporcionar el diseño organizacional de la empresa de acuerdo con su propósito; todas las empresas constituyen su estructura de acuerdo a sus necesidades y funciones; además de tener estrecha relación entre este y sus actividades, funciones y procesos porque debe acoplarse y ajustarse de forma directa con la planeación.

Es de gran importancia conocer la estructura organizacional de la empresa ya que esta nos va a permitir conocer cuáles son las áreas de la empresa, quiénes son los que toman las decisiones y a quien acudir en caso de tener alguna duda y sugerencia. Una estructura organizativa nos puede decir a simple vista cómo está funcionando la empresa y sus posibles problemas dentro de la organización.

Existen varios tipos de estructura organizacional como: la estructura lineal, jerárquica, matricial y funcional. Cada empresa, según de sus necesidades, adapta la estructura.

La estructura organizacional más popular es la jerárquica, ya que está definida de forma ascendente y tiene poca colaboración entre los departamentos funcionales; además, toda la organización está coordinada y controlada por medio de la jerarquía vertical, con la autoridad que toma las decisiones en los gerentes de nivel superior.

Así mismo, continúa diciendo que esta estructura puede ser muy efectiva. Promueve la producción eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo y la jerarquía de la autoridad ofrece un mecanismo sensible para la supervisión y el

control en las organizaciones grandes. Sin embargo, en un entorno que cambia con rapidez, la jerarquía llega a estar sobrecargada. Los altos directivos no pueden responder con suficiente rapidez a los problemas u oportunidades. En la organización que aprende, la estructura vertical que crea distancia entre los administradores en lo alto de la organización y los trabajadores en el centro técnico se dispersa, La estructura se conoce además como el organigrama empresarial.

2.3.12. Motivación

Según Koontz, H. (2017). “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (P. 403)

En la actualidad la motivación del personal es un tema de gran importancia para cualquier organización, debido a que mejora el desempeño laboral de los colaboradores y se obtienen mejores resultados, por su incremento en la productividad individual y organización. Si no se posee una adecuada motivación se pueden generar problemáticas en los trabajadores como: desmotivación, poco esfuerzo por lograr un excelente desempeño, falta de compromiso con la empresa, sentirse desvalorizado entre otros.

Por otro lado, cuando el personal se encuentra motivado, trae consecuencias positivas como: sentirse parte importante en la empresa, competente y útil, lo que genera aumento de su autoestima y por ende autorrealización.

Koontz, H. (2017). Enumera una serie de teorías de motivación:

- Teoría X y teoría Y de McGregor.
- De la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- ERG de Alderfe.
- De la expectativa de la motivación.
- De la expectativa de Vroom.
- Modelo de motivación de Porter y Lawler.
- De la equidad.
- Del reforzamiento de Skinner
- De las necesidades de la motivación de McClelland. (P. 403- 414)

2.3.13. Rotación de personal

Según Chiavenato, I. (2017) la rotación de personal, se 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 se determina por el volumen de personas que ingresan y salen, mientras que la organización aparentemente permanece igual. (P. 116)

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos y promover acciones correctivas. La rotación es un indicador que

servirá como un elemento de carácter predictivo para el futuro. Chiavenato, I. (2017) p. 116

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de Talento Humano se utiliza la ecuación siguiente:

Ilustración 11 Fórmula para calcular el Índice de rotación de personal.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Fuente: Chiavenato, I. (2017). Administración de Talento Humano. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. P. 116. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Cálculo del índice de rotación de personal para el tercer cuatrimestre del 2018 de Grant Thornton Costa Rica.

$$\text{Índice de rotación de personal septiembre 2018} = \frac{2 + 4}{2} \times 100 = 3.37\%$$

De acuerdo con los datos proporcionados por Grant Thornton, en el mes de septiembre hubo cuatro salidas de la empresa por renuncia y 2 nuevas contrataciones, lo que nos da como índice de rotación de personal del 3.37% para dicho mes.

$$\text{Índice de rotación de personal Octubre 2018} = \frac{0 + 0}{2} \times 100 = 0\%$$

Por otro lado, en octubre no hubo movimiento de personal, lo que da un 0% de rotación de personal.

$$\text{Índice de rotación de personal Noviembre 2018} = \frac{5 + 3}{2} \times 100 = 4.49\%$$

Por su parte, en noviembre ingresaron dos nuevos colaboradores y tres salidas de la empresa, lo que da como índice de rotación de personal del 4.49% para dicho mes.

$$\text{Índice de rotación de personal Diciembre 2018} = \frac{\frac{2+1}{2} \times 100}{89} = 1.68\%$$

Índice de rotación de personal para el tercer cuatrimestre del 2018 de Grant Thornton Costa Rica.

$$\text{Índice de rotación de personal tercer cuatrimestre 2018} = \frac{\frac{9+8}{2} \times 100}{89} = 9.55\%$$

La fórmula anteriormente desarrollada nos arroja un resultado del 9.55% de rotación de personal para el tercer cuatrimestre del 2018 de la empresa en estudio.

Al respecto, Chiavenato (2017) menciona que:

“El índice de rotación ideal es el que permite a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá un aprovechamiento máximo de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles”. (P. 119)

Para Chiavenato (2017) no existe un número ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización, en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. (P. 119)

2.4 Investigación del tema (Importancia del Departamento de Talento Humano en las empresas)

Es de gran importancia conocer el entorno en el que se encuentra actualmente el manejo del Talento Humano en las empresas, porque muchas pequeñas y medianas empresa no le prestan la importancia a este tipo de gestión de la administración. Aún, muchas empresas no tienen un departamento que se encargue de la planificación del recurso humano y por ende no cumplen con objetivos; como por ejemplo: reclutamiento y selección, realizar una adecuada inducción, programación de capacitaciones necesarias, la cultura organizacional, el manejo adecuado del Talento Humano.

Actualmente, muchas micro, pequeñas y medianas empresas no le dan en énfasis que se requiere al Departamento de Talento Humano, ya que esto hará que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de forma más eficaz y eficiente.

Además, se debe recordar la importancia y la necesidad de contar con un departamento de Talento Humano que se ajuste y vaya de la mano con los objetivos empresariales. El departamento de Talento Humanos es vital para toda organización (sea una empresa pequeña, mediana o grande), como se mencionó anteriormente, en la mayoría de los casos, las pequeñas o medianas empresas, no cuentan con un departamento de RRHH como tal, sino una persona que realiza todas las actividades pertinentes a dicho departamento.

Además, cabe resaltar que es muy importante que siempre se tenga personal capacitado y con los conocimientos adecuados, para que la gestión de Talento Humano se realice de la forma idónea. Así mismo, el departamento de RRHH se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal en la organización.

Estas acciones se deben realizar con gran cuidado ya que son muy importantes para toda la organización, si se hace el proceso de selección de personal inadecuado se ve afectado el proceso que se realizará en tiempo y recurso, por ello se enfatiza en que se debe contar con personal altamente capacitado para gestionar el Talento Humano.

Capítulo III
Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

En el capítulo tercero se describe el tipo de investigación que se realizará ya sea cualitativa o cuantitativa, así como determinar cuáles serán las fuentes de información.

Sampieri (2014) define la investigación como: un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (p.4)

3.1.1 Finalidad (teórica y/o aplicada)

3.1.1.1 Finalidad Teórica

Sampieri (2014) define la investigación Teórica como “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. Los estudios que incluyen un marco teórico tienen que fundamentarse en una teoría”. (p.60)

3.1.1.2 Finalidad Aplicada

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de cualquier índole.

Para Murillo (2013), la investigación aplicada puede llamarse también “investigación práctica o empírica” y esta se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación. El

uso del conocimiento y los resultados de la investigación produce una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

En ese sentido, esta investigación es de finalidad teórica, ya que permite obtener y recopilar información para construir una base de conocimientos e información que se agregarán a las que tiene la empresa. Es decir, que toda la información recopilada a lo largo de la investigación ayuda a plantear posibles soluciones en la organización.

3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/Longitudinal)

3.1.2.1 Transversal

Sampieri (2014) menciona que este tipo de Investigaciones recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p.145)

3.1.2.2 Longitudinal

Sampieri (2014) en su libro *Metodología de Investigación* menciona lo siguiente:

“En ocasiones, el interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, de las relaciones entre éstas. Además, son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos”. (p.159)

Por lo tanto, para esta investigación se utiliza la dimensión temporal transversal ya que se recopilará información de la empresa para, posteriormente, analizarla y así llegar a plantear posibles soluciones.

3.1.3 Marco (Mega-macro-micro)

El marco de esta investigación se desarrolló de forma micro porque se verá en la empresa Grant Thornton Costa Rica. A continuación se describen los conceptos de mega, macro y micro.

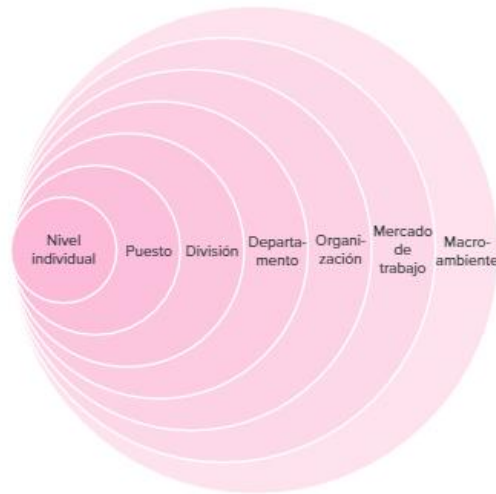
3.1.3.1 Mega

El significado de “mega” es grande, por lo que en esta investigación se puede definir como el conjunto de todas las empresas que conforman Grant Thornton a nivel mundial.

3.1.3.2 Macro

En cambio la investigación macro incluye una totalidad del universo del problema, a que se refiere, que busca generalizar y con ello aportar elementos para ampliar, reformular o reenfocar la teoría en que se inscribe la problemática tratada.

Ilustración 12 Los niveles de referencia del área de Talento Humano



• **Figura 4.4** Los diversos niveles de referencia del área de GRH.

Fuente: Chiavenato 2017, pág. 98

3.1.3.3 Micro

La investigación micro es de tipo práctico, busca el estudio exhaustivo de un caso concreto o de un conjunto. Es decir, se puede enfocar un área o un departamento dentro de una organización.

Para efectos de esta investigación el marco es micro ya que se enfocará en el departamento de Talento Humano de la empresa Grant Thornton Costa Rica.

3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)

Al hacer referencia a la naturaleza de la investigación esta se refiere a tipo cualitativa o cuantitativa, como se explica a continuación.

3.1.4.1 Naturaleza cualitativa

Según Bernal (2016), su libro *Metodología de la investigación*, dice que el enfoque cualitativo “Fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”. (p.72)

3.1.4.2 Naturaleza cuantitativa

Según Sampiere (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos. (p. 5).

Por su parte, para Bernal, C. (2016) “el método cuantitativo o tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar *Método tradicional o positivista*. (P. 72)

De acuerdo con el libro *Metodología de la investigación* del autor Roberto Sampiere (2014) en la página seis, menciona las siguientes características:

- Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o

problemas de investigación: ¿Cada cuánto ocurren y con qué magnitud?

- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera lo que se ha investigado anteriormente y construye un Marco Teórico, la recolección de los datos se fundamenta en la medición.
- Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.
- Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
- En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.

Por lo tanto, la investigación es de naturaleza cualitativa ya que se van a describir las características del problema, conocer los hechos, los procesos, la estructura y las personas de la organización.

3.1.5 Carácter (exploratoria, descriptiva correlativa o explicativa)

El carácter de la investigación permitirá elegir entre exploratoria, descriptiva y correlacional o explicativa. Por lo que a continuación se desarrollan los anteriores términos.

3.1.5.1 Exploratoria

Según Sampieri (2014), “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.91)

3.1.5.2 Descriptiva

Según Sampieri (2014), “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (P.92)

3.1.5.3 Correlacional

Sampieri (2014) afirma que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos

entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p.93).

3.1.5.4 Explicativo

Sampieri (2014) explique que “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. 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.95)

La investigación de tipo explicativa no describe el problema o situación en observación sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. En otras palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del porqué y para qué del objeto de estudio.

De ahí que, si se toma en cuenta y analizan las descripciones anteriores se puede decir que esta investigación es de carácter descriptivo, dado que se realizó un análisis de la empresa Grant Thornton y además es de carácter exploratoria ya que vamos a hacer el estudio de lo que existe actualmente en la empresa, para así plantear una propuesta de creación de un Departamento de Talento Humano.

3.2 Sujetos y fuentes de información

3.2.1 Sujetos

El acercamiento del investigador con las personas que estén relacionadas de forma directa con el desarrollo de la investigación, es la esencia de la misma pues vincula a ambos y le permite obtener las respuestas reales, necesarias y determinantes para las interrogantes previamente planteadas. Como lo indica Hernández et al. (2012), “son unidades de análisis los sujetos, objetos, sucesos, o comunidades.” (p.173)

Para la realización de este trabajo, los sujetos seleccionados son funcionarios internos de la empresa, con el fin de obtener la información más confiable, precisa y clara. Porque, de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación, es de suma importancia establecer e identificar las fuentes de información, que se van a utilizar y que a su vez deben apoyar el alcance de los objetivos relacionados con el tema de la investigación.

3.2.2 Primera mano

Sampieri en su libro de *Metodología de Investigación* (2014), menciona la siguiente descripción:

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en

conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en Internet, etcétera.” (pág.61)

Para el desarrollo de la investigación se determina dentro de las fuentes primarias los colaboradores que forman parte de la empresa Grant Thornton Costa Rica.

3.2.3 Segunda mano

En cuanto a las fuentes de segunda mano son todas aquellas que contienen información de las primarias de manera reorganizada, permiten y facilitan al investigador ampliar la información ya recolectada mediante una fuente de primera mano; estas no son la fuente original simplemente potencian la información mediante referencias. Algunos ejemplos de este tipo de fuente son: los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Bernal, C. (2016). En su libro *Metodología de la investigación* menciona que: De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36). En tanto que, para Jany (1994), la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas

características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis. *Metodología de la investigación. (4a. ed.). P. 210.*

Cuadro 1 *Distribución de la población de Grant Thornton Costa Rica*

Ubicación	Hombre	Mujeres	Total
Sede Pavas	38	51	89
Sede San Pedro	21	22	43
Total	59	73	132

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados en la empresa a agosto 2018.

3.3.2 Muestra

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. *Bernal, C. (2016). P. 211.*

3.3.2.1 Selección del muestreo

Ferreyro (2014) segunda edición en su libro *Metodología de Investigación* menciona que:

“La población se refiere al conjunto total de datos de interés. Puede ser todos los documentos de una institución, todas las clases, todos los

docentes de una escuela, todas las publicidades de un tipo de producto. Depende del tamaño de la población si se trabaja con ella o se determina una muestra. La muestra se obtiene por un procedimiento que recoge datos para economizar el trabajo de investigación y que, al ser representativa, permite generalizar el resultado para la población. Es decir, impide que se perjudique la representatividad, la variedad y la diversidad de la información obtenida.” (p.56)

3.3.2.1 Probabilística

Los métodos de muestreo de probabilidad pueden ser: el azar simple, el sistemático, estratificado (se divide la población por grupos, por ej. del mismo sexo, y se realiza una selección al azar de cada grupo); muestreo de conjuntos, por cuota (se elige los representantes de la población de acuerdo con las proporciones en que existen en ella) Ferreyro, A. & Longhi, A. D. (2014). (P.77)

En este tipo de muestreo cada elemento tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra; es decir, que todos los elementos pueden formar parte de la muestra.

3.3.2.2 No probabilístico

No se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, durante sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada. Por esta razón es aquel que se utiliza de forma empírica.

Para Sampieri (2014) “la 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. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”. (P.176)

Por lo tanto, al tomar como referencia las definiciones anteriores sobre muestras probabilísticas y no probabilísticas se llega a la conclusión que según tipo de investigación y de acuerdo con los objetivos planteados en la misma, el muestreo es de tipo no probabilístico. Ya que para que la muestra sea representativa debe ser de al menos el 90% del total de la población de la empresa; además, la investigación se realizará en la sede de Pavas.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

De acuerdo con los autores Martínez y Benítez (2016) “las técnicas son el conjunto de medios, procedimientos y recursos que se utilizan en la investigación para obtener y registrar información para su posterior análisis”. (P. 52)

Según Sampieri (2014), define lo siguiente: “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (P.107)

A continuación, se detallan los instrumentos de medición o recolección de datos con los que se dispone en una investigación según varios autores:

3.4.1 Observación

Para Martínez y Benitez (2016) “la observación como técnica de investigación consiste en observar atentamente un fenómeno, una situación, un hecho o un caso en particular para obtener información y registrarla para su posterior análisis”. (p.55)

Por su parte Martínez (2018) menciona que: “La observación es la técnica etnográfica por excelencia. Como su nombre lo indica, consiste en contemplar con atención el fenómeno social, generar información y registrarla para su posterior análisis e interpretación. Se utiliza para recabar datos empíricos (producto de la realidad), los cuales deben ser obtenidos sin que interfieran prejuicios (etnocentrismo, dogmatismo) que suelen distorsionar la información que puede surgir de ellos”. (p.108).

3.4.2 Cuestionario

Sampieri (2014) lo define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. (p.217)

Mientras que según Martínez (2018) es un “instrumento de investigación estructurado a partir de un conjunto de ítems o preguntas redactadas y

estructuradas de forma coherente para ser planteado a los informantes de una determinada unidad de observación”. (p.110)

Para Martínez et al. (2018) “Debe quedar claro que es un instrumento que contiene una serie de reactivos sobre un tema o problema que se estudia. Tiene tres objetivos específicos:

1. Convertir la información necesaria en un determinado conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
2. Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo; por ello, es importante que minimice el tedio y la fatiga.
3. Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala cuyas preguntas no generen confusión”. (p.114)

3.4.3 Encuesta

La encuesta es una herramienta que permite obtener datos, mediante el uso de un formulario que los sujetos pueden llenar por sí solos, ya que está integrado por un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Tiene tres objetivos específicos:

- Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
- Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo, por ello, busca minimizar el tedio y la

fatiga.

- Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder. Martínez y Benitez (2016) (p.59)

Es una técnica que consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas; es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas. Las encuestas pueden ser clasificadas en:

- Preguntas abiertas: Este tipo de encuesta se hace de tal forma que el entrevistado tenga libertad de expresión, no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- Preguntas cerradas: Contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas por el investigador, de forma que los entrevistados deben ajustarse a ellas.

También Martínez y Benitez (2016) en la página 64, clasifican las encuestas según su tipo en:

- Descriptivas: Están orientadas a establecer la distribución de los fenómenos estudiados en la población. Proporciona una representación exacta del fenómeno al buscar la regularidad del mismo. Además, contribuyen a obtener información en relación con los atributos de una o más variables, de una población o de una muestra representativa a partir de la cual se hacen inferencias de la población de la que dicha muestra se extrajo.

- Analíticas: a diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación.
- Por correo: se determina una muestra, a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas vía correo electrónico.
- Por teléfono: la encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinados.
- Personal: es realizada de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos y mediante la visita directa a un número determinado de hogares”. (p.86-87)

3.4.4 Entrevista

Según Martínez (2018) “La entrevista es otro recurso para generar datos en una práctica investigativa. Consiste en obtener información mediante una conversación entre dos o más personas para identificar la percepción, conocimiento y enfoque respecto de la cuestión que se estudia entre los involucrados o principales afectados. Suele emplearse para llevar a cabo estudios de carácter exploratorio, ya que permite recabar información de manera rápida”. (p.110)

En este aspecto, Martínez (2018) lo define como “una vez obtenida la información acopiada durante la investigación, se procede a organizarla, clasificarla y revisarla en forma detallada para iniciar su interpretación”. (p.87)

Por esta razón, al analizar los conceptos anteriores, se decide que durante esta investigación se utilizará el cuestionario para recolectar la mayor cantidad de información posible, de tal forma que permita obtenerla de forma veraz y real.

3.5 Operacionalización de las variables

En el cuadro siguiente, se detallan las variables a considerar para la recolección, medición y su posterior análisis de los datos que permitirán lograr los objetivos planteados para la investigación, las mismas se definen con base en su conceptualización, Operacionalización e instrumentalización.

Objetivos específicos	VARIABLES	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar las carencias que existen en Grant Thornton Costa Rica a causa de no contar con un departamento de Talento Humano.	Departamento de Talento Humano.	Carencias	Departamento de RRHH: está relacionado con la administración del recurso humano, a lo que según Gary Dessler (2015) La administración de Talento Humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad y de manejar los aspectos de equidad.(P.4)		
Determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se realizan actualmente.	Talento Humano	Procesos de gestión	Talento humano: Chiavenato, I. (2017) menciona que, funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. (P. 6)		

<p>Crear la misión, la visión, objetivos y las funciones del departamento de talento humano de Grant Thornton Costa Rica.</p>	<p>Departamento de talento humano</p>	<p>Misión Visión Objetivos Funciones</p>	<p>Misión: Es el objetivo central de la organización, de su razón de ser Visión: Es un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro Objetivos: son los resultados generales que una organización social espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión Funciones: La función de Talento Humano está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.</p>		
<p>Proponer la estructura organizativa del departamento de talento humano de Grant Thornton.</p>	<p>Talento humano</p>	<p>Estructura Organizativa</p>	<p>Estructura organizacional: Modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Robbins (2012)</p>		

<p>Determinar si existe un manual de puestos como guía para la asignación de las diferentes responsabilidades de los colaboradores en la empresa Grant Thornton Costa Rica.</p>	<p>Manual de puestos</p>	<p>Asignación de responsabilidades</p>	<p>Descripción de puestos: Chiavenato (2017) menciona que: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas, funciones y responsabilidades relevantes del puesto. P. 194</p>		
---	--------------------------	--	---	--	--

Establecer los procesos que se tomarán en cuenta para conformar el Departamento de Talento Humano.	Departamento de Talento Humano	Rotación de personal	La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Chiavenato (2017)		
Elaborar una propuesta de creación del departamento de Talento Humano para la empresa Grant Thornton Costa Rica.					

Fuente: Elaboración propia, octubre 2018

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Datos

4.1 Diagnóstico de la situación vigente

4.1.1 Descripción de los datos (incluye los gráficos)

En este apartado se detallarán los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica, la cual contiene cuarenta y siete preguntas abiertas y cerradas en total.

Al respecto, “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Sampieri (2014) p. 198

Así mismo, según este autor “el cuestionario es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Sampieri (2014) p. 217.

También, Sampieri (2014) p. 217. Indica que las “preguntas cerradas Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”.

Mientras que las “preguntas abiertas No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas”. Sampieri (2014) p. 220.

Por tal motivo, mediante esta investigación y análisis de resultados, proyectados por el cuestionario se pretende buscar soluciones o mejoras a la problemática que se presente. Los resultados se mostrarán con el uso de cuadros estadísticos, gráficos circulares, de barras horizontales y verticales con el fin de resumir los datos en estudio.

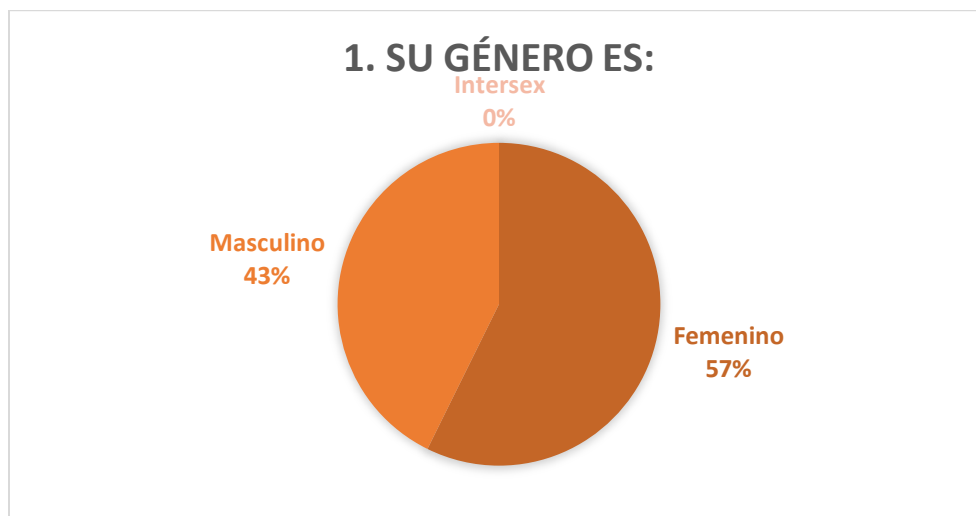
I. DATOS GENERALES

Tabla 1 ¿Cuál es su género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	51	57%
	Masculino	38	43%
	Intersex	0	0%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 1 ¿Cuál es su género?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

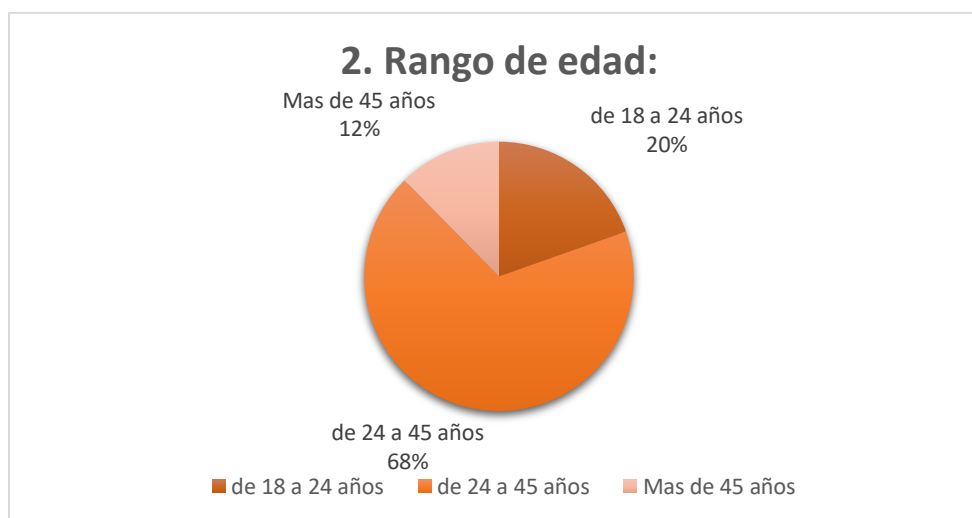
En el gráfico anterior se muestra que 57% de los encuestados son del género femenino y el restante 43% es masculino y 0% de los encuestados son intersex.

Tabla 2 ¿Rango de edad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad:	18 años a 24 años	19	20%
	24 años a 45 años	66	68%
	Más de 45 años	12	12%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 2 ¿Rango de edad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

En el gráfico anterior se observa que la mayor cantidad de personas encuestadas se encuentran en edades entre 24 y 45 años con un 68% del total de

la muestra y el 20% corresponde a edades entre los 18 y 24 años; además, se aprecia que el 12 % restante son las personal de más de 45 años.

Tabla 3 *¿Puesto actual en la empresa?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto actual:	Gerente	7	8%
	Especialista	5	6%
	Jefe	9	10%
	Supervisor	11	12%
	Operativo	57	64%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 3 *¿Puesto en el cuál se desempeña actualmente?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas.

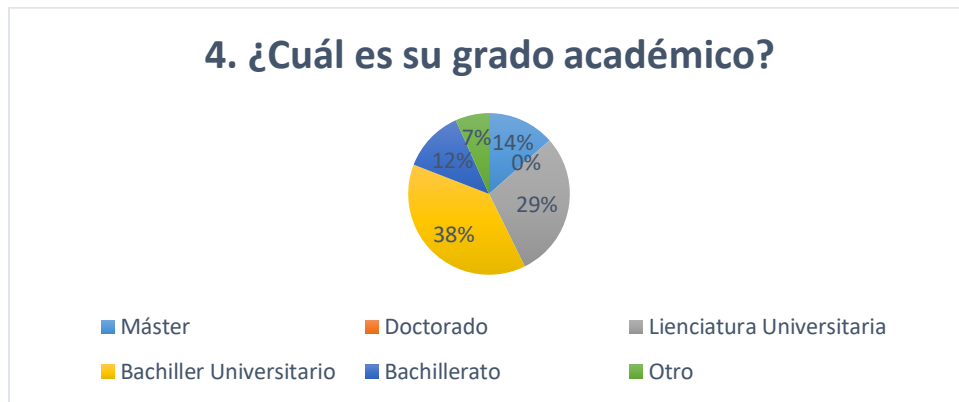
Al interpretar el gráfico anterior se puede resaltar que la mayor cantidad de colaboradores de la empresa Grant Thornton son del área operativa con un 64%, un 12% supervisores, un 10% corresponde a jefes, por su parte el 8% son los gerente y los especialistas corresponden al 6% restante del total de encuestados.

Tabla 4 *¿Cuál es su Grado Académico?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado académico:	Máster	12	14%
	Doctorado	0	0%
	Licenciatura	26	29%
	Bachiller Universitario	34	38%
	Bachiller	11	12%
	Otro	6	7%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 4 *¿Cuál es el Grado Académico?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

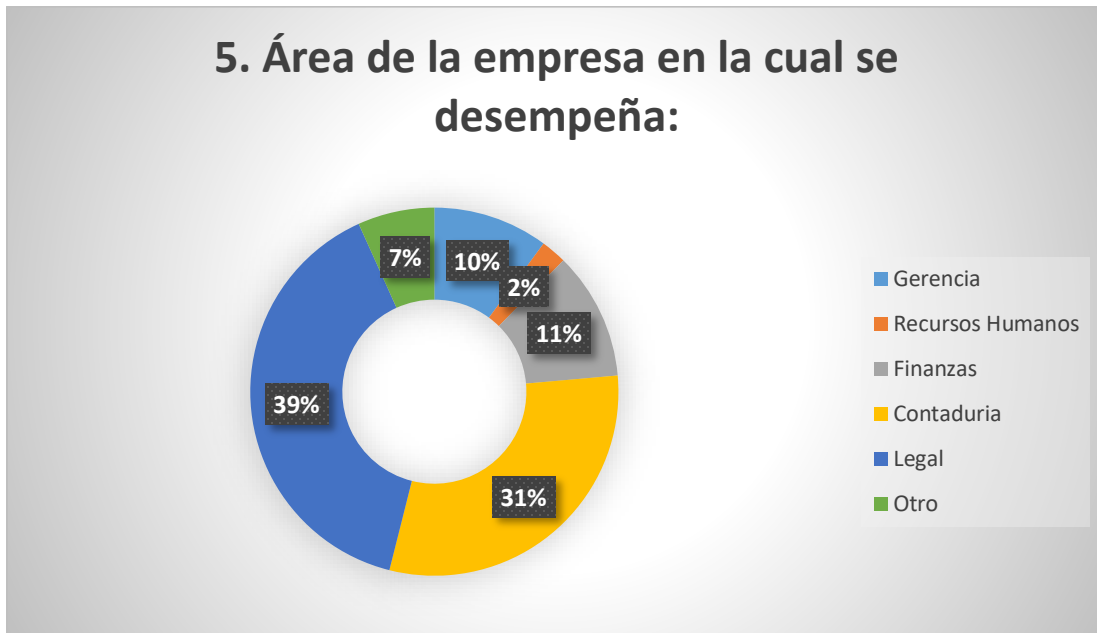
La pregunta anterior se refiere al Grado Académico de los trabajadores de la empresa, en la cual el 38% corresponde mayormente a los colaboradores con bachiller universitario, con un 29% los licenciados, con el 14% los que poseen una maestría, el 12% son todos aquellos que poseen bachillerato y el 7% restante de los encuestados menciona que otro grado académico.

Tabla 5 **¿Área de la empresa en la cual se desempeña?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Área en la cual se desempeña:	Gerencia	9	10%
	RRHH	2	2%
	Finanzas	10	11%
	Contaduría	27	30%
	Legal	35	39%
	Otro	6	7%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 5 **¿Área de la empresa en la cual se desempeña?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

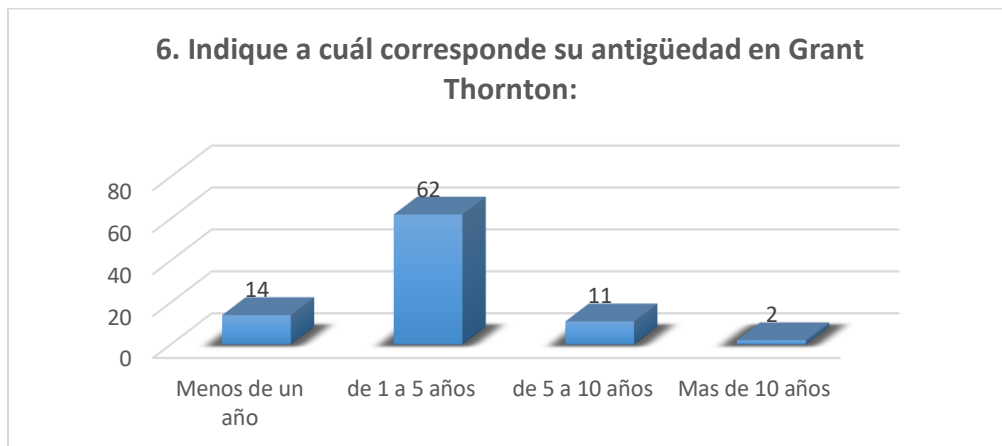
De acuerdo con la gráfico anterior se puede deducir que los departamentos con mayor cantidad de colaboradores corresponde a contaduría y legal con 30 % y 39% respectivamente, seguidamente con 10% y 11% los departamentos de finanzas y gerencia, el 7% es para otra área y el 2% se designa para el área de Talento Humano de la empresa lo que representa únicamente dos personas.

Tabla 6 ¿Indique a cuál corresponde su antigüedad en Grant Thornton?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	14	16%
	De 1 a 5 años	62	69%
	De 5 a 10 años	11	13%
	Más de 10 años	2	2%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 6 ¿Antigüedad en la empresa Grant Thornton?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

De acuerdo con la información recopilada y mostrada en el gráfico anterior respecto a la antigüedad de los colaboradores en la empresa, se puede observar que el 69% contestó que tiene entre 1 a 5 años de laborar para Grant Thornton, un

16% tiene menos de 1 año y el 13% de ellos tiene entre 5 y 10 años y el restante 2% posee más de 10 años para trabajar en la firma.

II. VARIABLE 1: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

INDICADOR 1. CARENCIAS

Tabla 7 ¿Existe un área encargada de la gestión del Talento Humano actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Existe un área de gestión de Talento Humano:	Sí	28	31%
	no	61	69%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 7 ¿Existe un área encargada de la gestión del Talento Humano actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

El gráfico que corresponde a la pregunta seis del cuestionario aplicado se refiere a que si existe dentro de la empresa un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente, a lo que el 69% de los trabajadores contestó que no; sin embargo, el 31% restante mencionó que sí. Esto se debe a que actualmente se realizan algunos procesos básicos, pero no existe como tal un área formal encargada.

Tabla 8 ¿Cuenta la empresa Grant Thornton Costa Rica con misión, visión, políticas y normas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta la empresa Grant Thornton Costa Rica con misión, visión, políticas y normas?	Sí	0	0%
	No	89	100%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 8 Misión, Visión, Normas y Políticas



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

En el gráfico anterior se formuló la pregunta para saber si la empresa Grant Thornton posee, Misión, Visión, políticas y normas a lo cual el 100% de los encuestados contestaron que no posee ninguna de las anteriores.

Tabla 9 ¿Cómo se realiza la gestión de Talento Humano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo se realiza la gestión de Talento Humano?	Varias áreas de la empresa	10	11%
	Outsourcing	0	0%
	Persona encargada	79	89%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 9 ¿Cómo se realiza la gestión de Talento Humano?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

La pregunta anterior se refiere al gráfico de cómo se realizan las gestiones del Talento Humano en la empresa a lo que el 89% de ellos mencionaron que hay una persona encargada de esa gestión y el 11% restante menciona que varias áreas de la empresa se encargan de realizar la planilla,

Tabla 10 *¿De acuerdo con su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De acuerdo con su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?	Sí	12	13%
	No	77	87%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 10 *¿De acuerdo a su opinión se realiza dentro de la organización una adecuada planificación del personal?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

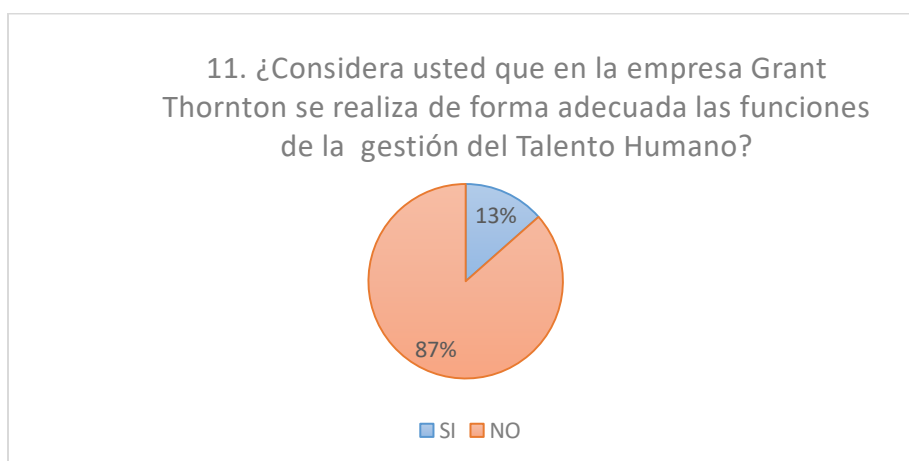
La pregunta anterior arroja los resultados que el 87% de los encuestados mencionan que no hay una adecuada planificación del personal en la organización.

Tabla 11 ¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del Talento Humano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del talento humano?	Sí	12	13%
	No	77	87%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 11 ¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del Talento Humano?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

En el gráfico anterior se muestra claramente que el 87% de los trabajadores que respondieron la encuesta mencionaron que no se realizan las adecuadas funciones de la gestión del Talento Humano, el restante 13% mencionaron que en su opinión sí se realizan. Entre otros comentarios indicaron que no hay departamento o una estructura de la gestión del Talento Humano, hace falta personal y falta implementar más gestiones que debe realizar un Departamento de ese tipo.

Así mismo, señalan que no se prioriza entre trabajo normal y crecimiento, estamos trabajando al día. No existe ningún tipo de retroalimentación hacia el trabajador, no hay incentivos, no se preocupan porque el trabajador se sienta parte de la organización. Sólo se lleva la parte de planillas. Falta que se impulse una gestión integral de Talento Humano.

Además, no se planifica, tiene inmadurez, personaliza las cosas, le falta mucha experiencia. Por lo tanto, las contrataciones han sido problemáticas y se ve personal que rápidamente ha sido despedido. No hay comunicación del departamento con los empleados para las gestiones administrativas.

Tabla 12 ¿De acuerdo con su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De acuerdo con su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados?	Sí	57	64%
	No	32	36%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 12 ¿De acuerdo con su experiencia, existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Este gráfico nos muestra que el 64% de la muestra menciona que sí existen deficiencias en la gestión de conflictos entre los empleados; mientras que el 36% indica que no existen deficiencias a la hora de resolver conflictos. Además,

mencionaron que no se llega a acuerdos, otros mencionaron que los conflictos no son significativos por lo tanto no se les da la importancia requerida.

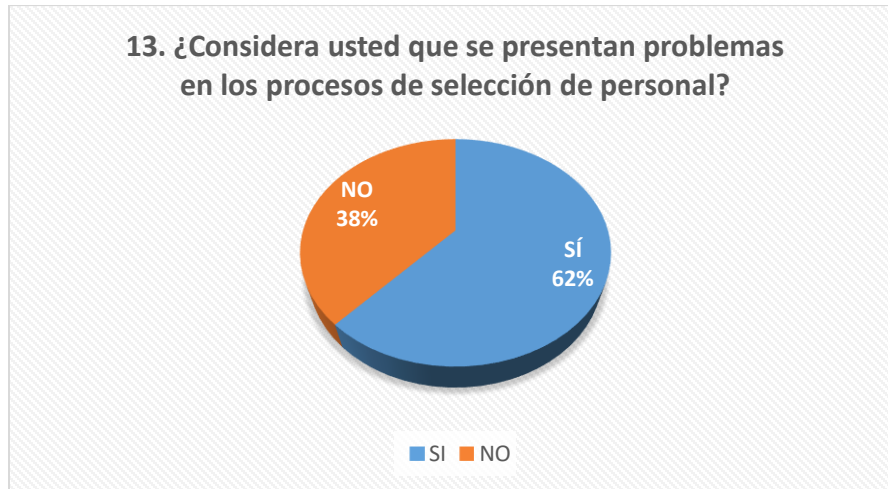
Igualmente, otros dicen que falta comunicación asertiva y de reconocer no sólo los errores que son los más frecuentes, sino también los logros; también falta unión en el equipo de trabajo, no existe un protocolo establecido formalmente, ni se acude a la calificación de los jefes para tener retroalimentación de ellos.

Tabla 13 *¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?	Sí	65	66%
	No	34	34%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 13 *¿Considera usted que se presentan problemas en los procesos de selección de personal?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Como se puede ver en el gráfico anterior la pregunta se refiere a que si ellos consideran que se presentan problemas en los procesos de selección de personal, un 62% de los encuestados menciona que “Sí”; mientras, el restante 38% dice que “No” hay problemas a la hora de seleccionar el personal. Además, mencionan los siguientes problemas:

- Hay algunos puestos innecesarios.
- Faltan lineamientos o que los gerentes los sigan.
- A veces por falta de comunicación y organización, o seleccionan personal para beneficios propios.

- Las personas no vienen capacitadas y nadie se preocupa por capacitarlos para el correcto desarrollo de las funciones que se necesitan en un área tan compleja y técnica como lo son los impuestos.
- Cada gerente hace la selección que más le parece.
- No hay buena selección, no se logra capturar bien los perfiles.
- No he participado en proceso de contratación de personal pero me han contado que es deficiente y problemático el primer filtro.
- Porque hay personas más capacitadas, con más experiencia laboral pero con pocos estudios.

Tabla 14 *¿Cree usted que existen buenos canales de comunicación?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que existen buenos canales de comunicación?	Sí	52	58%
	No	37	42%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 14 ¿Cree usted que existen buenos canales internos de comunicación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Con respecto a la pregunta sobre si existen buenos canales de comunicación el 58% menciona que sí y el 42% restante dice que no. Algunos de los comentarios recopilados son: la comunicación es buena, sin embargo no para todos los asuntos, ya que recientemente la persona encargada de Talento Humano estuvo de vacaciones y no se pasó un comunicado ni verbal ni escrito, anunciando la situación, ni quien quedaba a cargo de las labores que actualmente se realizan en esa área.

Tabla 15 *¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?	Sí	37	42%
	No	52	58%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 15 *¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Al tomar como referencia los datos del gráfico anterior, los resultados al consultar si existe un proceso formal apropiado a la hora de seleccionar el personal, el 58% de las personas respondieron que no, mientras que el restante

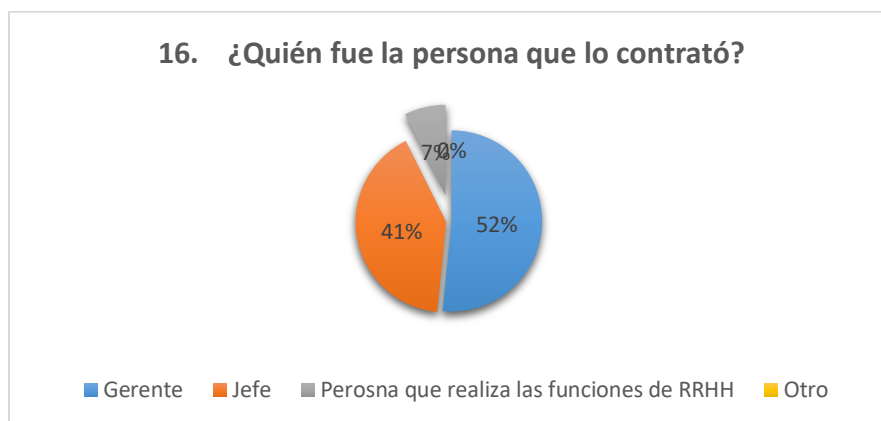
42% menciona que sí existe. Además, mencionaron que el proceso de selección no es formal ya que el procedimiento no sigue todos los pasos que debería tener.

Tabla 16 ¿Quién fue la persona que lo contrató?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién fue la persona que lo contrató?	Gerente	49	52%
	Jefe	39	41%
	Persona encargada de RRHH	7	7%
	Otro	0	0%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 16 ¿Quién fue la persona que lo contrató?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

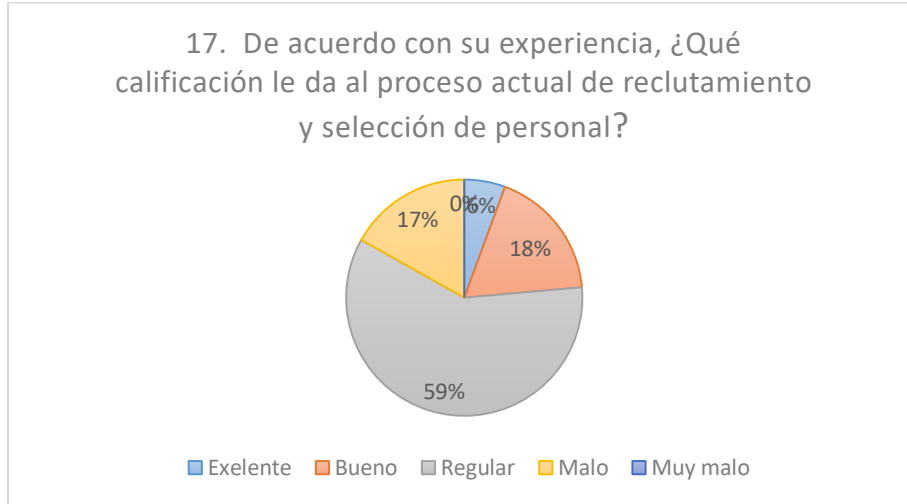
En la encuesta la pregunta número quince se hace referencia a la persona que lo contrató, a lo cual el 52% mencionó que fue el gerente, el 41% indicó que fue el jefe, mientras que el 7% restante concluye que la persona que realiza las funciones de Talento Humano fue quien en su momento lo contrató.

Tabla 17 De acuerdo con su experiencia, ¿Qué calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién fue la persona que lo contrató?	Excelente	5	6%
	Bueno	16	18%
	Regular	53	59%
	Malo	15	17%
	Muy malo	0	0%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 17 De acuerdo a su experiencia, ¿Qué calificación le da al proceso actual de reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

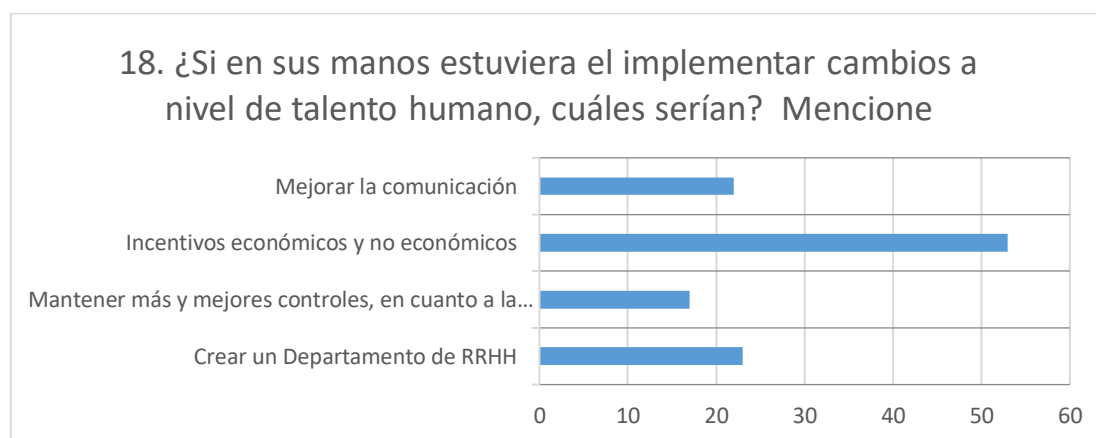
Según los resultados del gráfico anterior el 59% de las personas definió como regular el proceso de reclutamiento y selección, el 18% dice que es bueno y el 17% menciona que es malo y por último, solo un 5% de ellos dice que es excelente.

Tabla 18 ¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de Talento Humano, cuáles serían? Mencione

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de Talento Humano, cuáles serían? Mencione	Crear un departamento de RRHH	23	6%
	Mantener más y mejores controles, en cuanto a la planificación de RRHH	17	18%
	Incentivos económicos y no económicos	53	59%
	Mejorar la comunicación	22	17%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 18 ¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de talento humano, cuáles serían? Mencione



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

En esta ocasión los encuestados mencionaron varios puntos, entre los más sobresalientes están: crear un departamento de RRHH, mantener más y mejores controles, en cuanto a la planificación de RRHH, incentivos económicos y no

económicos, mejorar la comunicación, contratar más personal para dar apoyo y realizar mejor las tareas y definir políticas.

Además, expresaron opiniones diversas en cuanto a los aspectos que ellos cambiarían si fueran parte administrativa del recurso humano, tales como: implementar políticas para incentivar la unión a nivel de organización, capacitaciones profesionales, cursos libres, ayuda para acceder a programas brindados por instituciones externas, reuniones con los jefes de los departamentos para valorar el grado de motivación de sus trabajadores y brindarles estrategias para mejorar dicho aspecto en caso de ser necesario, establecer planes de crecimiento, evaluación del desempeño, más compromiso y amor por la firma.

III. VARIABLE 2: TALENTO HUMANO

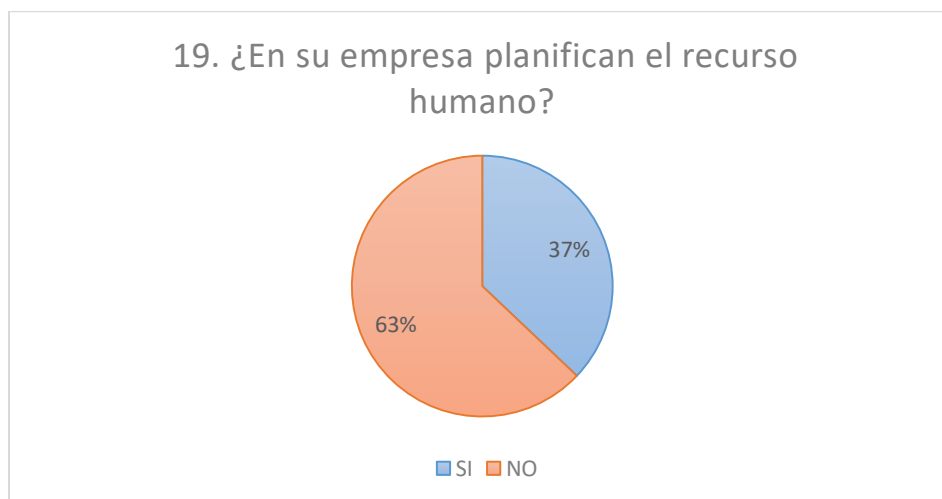
INDICADOR 1: PROCESOS DE GESTIÓN

Tabla 19 ***¿En su empresa planifican el recurso humano?***

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su empresa planifican el recurso humano?	Sí	33	37%
	No	56	63%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 19 ¿En su empresa planifican el recurso humano?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Parte de la apreciación del gráfico muestra claramente que un 63% del personal dice que no se planifica el recurso humano y el 37% dice que sí.

Tabla 20 ¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?	Sí	37	42%
	No	52	58%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 20 *¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

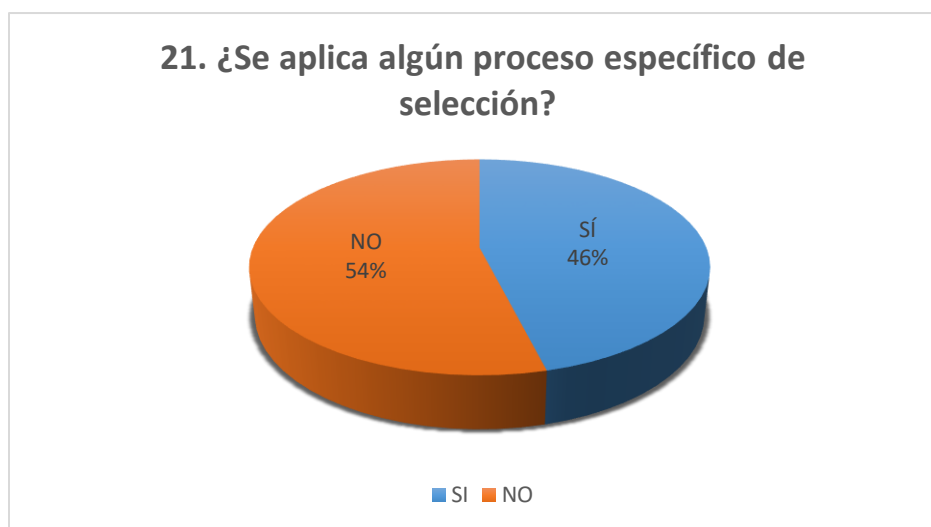
Con la descripción del gráfico anterior se observa que la opinión de los encuestados está bastante dividida, ya que el 58% de ellos dicen que a la hora de atraer nuevos talentos el proceso de reclutamiento no se hace de forma correcta y el 42% dice que sí lo es. A lo que contestaron no se les dio la opción de explicar por qué no; pero, según lo que respondieron falta mucho por hacer en esa área y que debe haber un proceso donde se elija el mejor personal; se deben definir perfiles de puestos, faltan más filtros de selección, esto debería ser responsabilidad de RRHH y no del gerente.

Tabla 21 **¿Se aplica algún proceso específico de selección?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se aplica algún proceso específico de selección?	Sí	41	46%
	No	48	54%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 21 **¿Se aplica algún proceso específico de selección?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

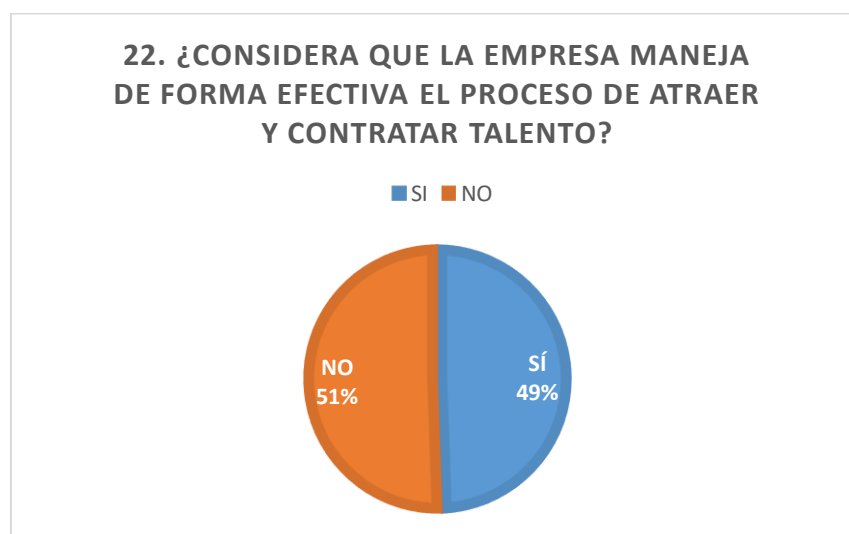
Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de personas eligió la opción “No” con un 54%; es decir, que ese porcentaje menciona que no se realiza ningún proceso de selección y el 46% restante lo contradice, con un sí.

Tabla 22 *¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?	SÍ	44	49%
	No	45	51%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 22 *¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

A la interrogante anterior, los resultados son muy parecidos ya que el 51% de la muestra dice que “No” considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento humano y el 49% dice que “Sí” se realiza de

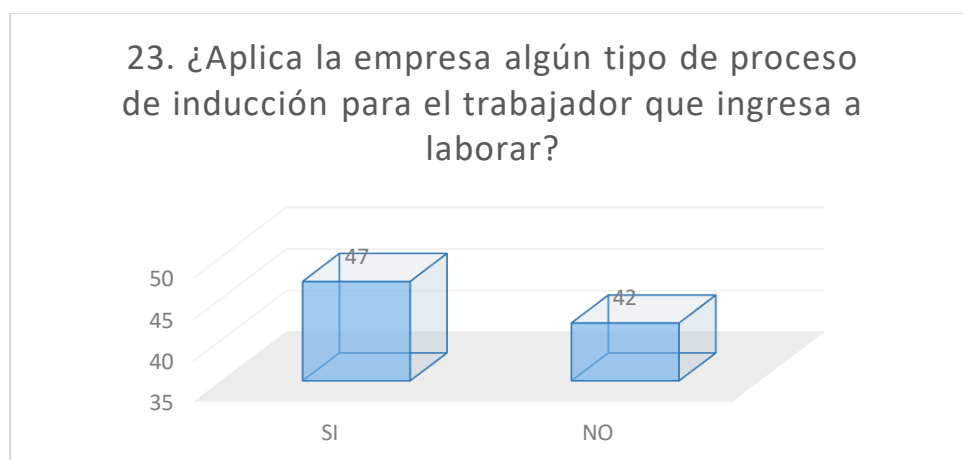
forma efectiva; además, menciona que se puede mejorar el proceso para atraer a los candidatos ideales, pero se necesita crear un departamento que tenga de forma ordenada y correcta los procesos de selección.

Tabla 23 *¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?	Sí	47	53%
	No	42	47%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 23 *¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

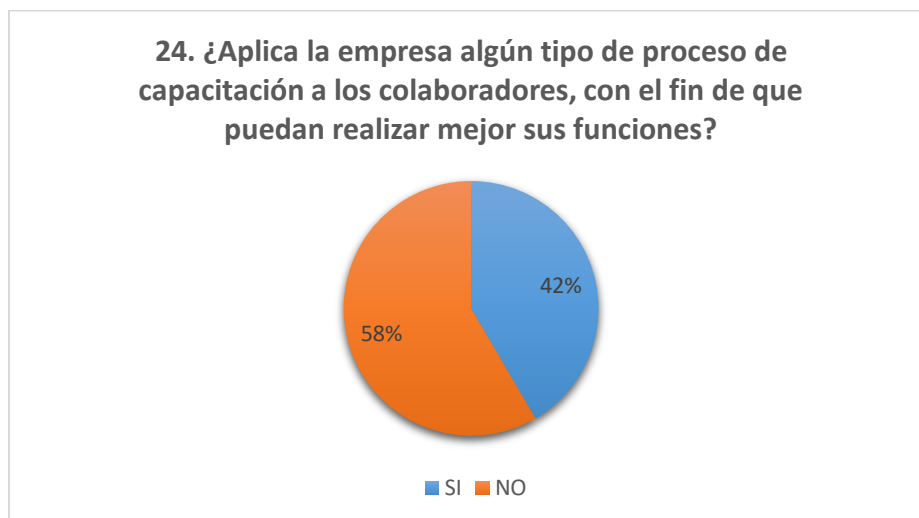
En cuanto al análisis del gráfico anterior se puede mencionar que el 53% de los encuestados mencionaron que “Sí” se aplica un tipo de proceso de inducción para todo aquel trabajador de nuevo ingreso y el 47% restante insinuó que no.

Tabla 24 *¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?	Sí	37	42%
	No	52	58%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 24 ¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

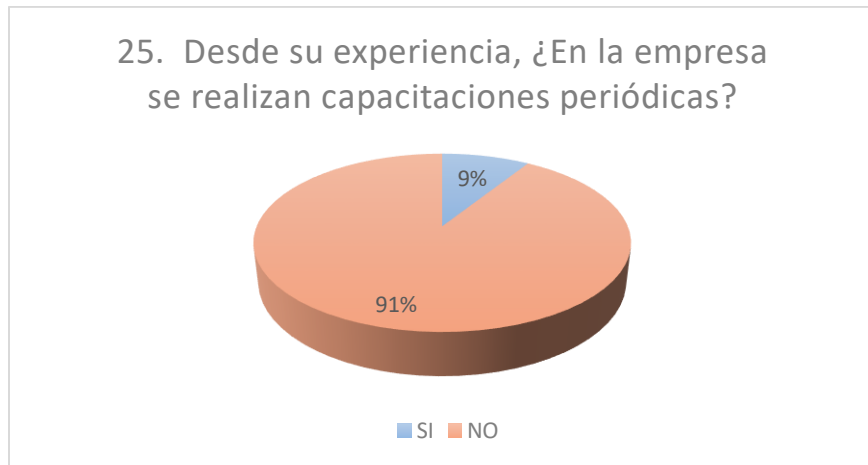
En esta ocasión la mayoría de los encuestados menciona que no se realiza ningún tipo de capacitación a los colaboradores y el 42% restante contestó de forma afirmativa a dicha interrogante.

Tabla 25 Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?</i>	Sí	8	9%
	No	81	91%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 25 Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Al analizar el resultado del gráfico anterior es evidente que el resultado obtenido a la pregunta de que si en la empresa se realizan capacitaciones periódicas, el 91% del total de la muestra menciona que en la empresa Gran Thornton no se realizan capacitaciones periódicas.

IV. VARIABLE 3: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

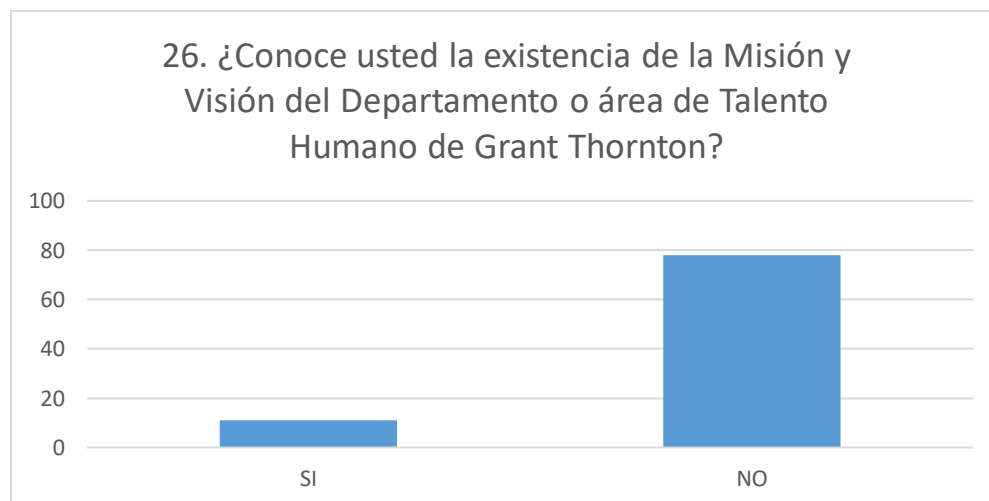
INDICADOR 1. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES

Tabla 26 *¿Conoce usted la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton?	Sí	11	13%
	No	79	87%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 26 ¿Conoce usted la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Según análisis de resultados del gráfico anterior podemos mencionar que el 87% de los colaboradores dice que no conoce la existencia de la Misión y Visión del Departamento o área de Talento Humano de Grant Thornton actualmente.

Tabla 27 ¿Según su análisis considera importante que el Departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Según su análisis considera importante que el departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión?	Sí	78	88%
	No	11	12%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 27. ¿Según su análisis considera importante que el departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

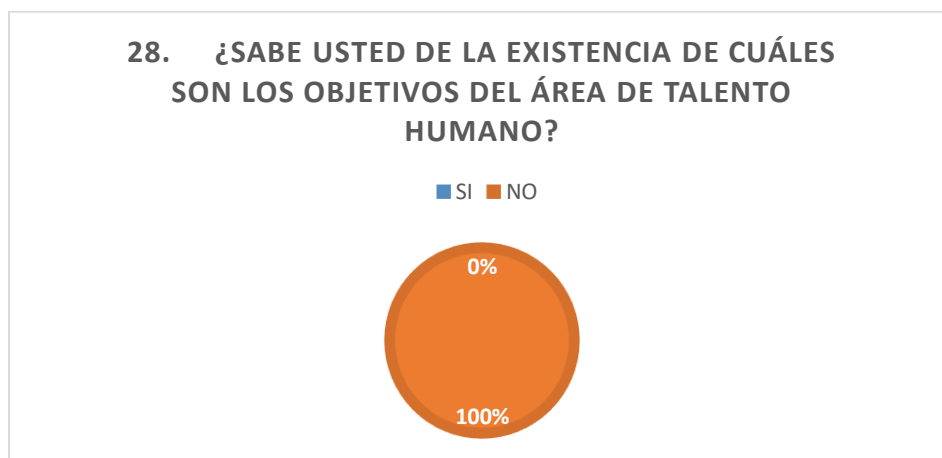
En los resultados que arroja el gráfico anterior, notoriamente, se puede apreciar que el 88% de los encuestados mencionan que sí considera importante, que el Departamento de Talento Humano tenga definidas su Misión y Visión y el 12% menciona que no.

Tabla 28 ¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano?	Sí	0	0%
	No	89	89%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 28 *¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

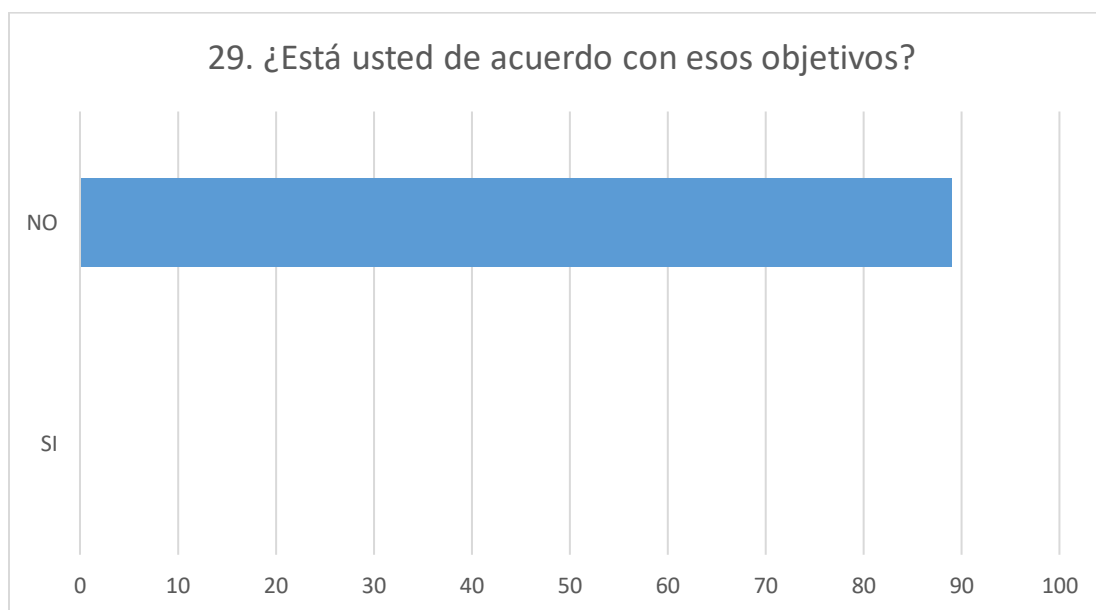
Los resultados obtenidos a la interrogante sobre si sabe de la existencia de cuáles son los objetivos del área de Talento Humano en la empresa Grant Thornton, el 100% de los colaboradores mencionan que no saben cuáles son.

Tabla 29 *¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?	Sí	0	0%
	No	89	89%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 29. *¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

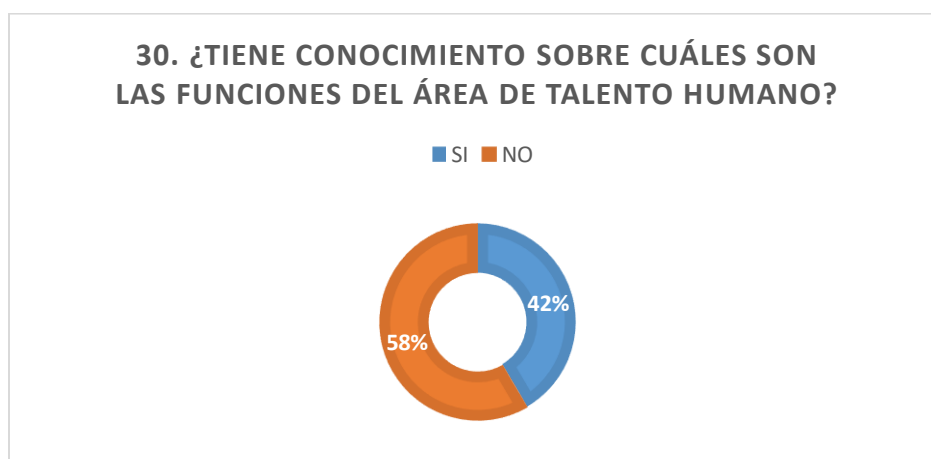
Los resultados del gráfico anterior muestran que ninguno de los 89 encuestados está de acuerdo con los objetivos, ya que no existen como tal.

Tabla 30 ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de Talento Humano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de Talento Humano?	Sí	37	42%
	No	52	58%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 30 ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de Talento Humano?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Con referencia del gráfico anterior el 58% de los encuestados dice no saber cuáles son las funciones el área de Talento Humano en la empresa, mientras que el restante 42% dice tener conocimiento de cuáles son la funciones de esta área.

Tabla 31 Algunas funciones del área de Talento Humano actualmente

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Algunas funciones del área de Talento Humano actualmente	Reportes INS Y CCSS	17	25%
	Archivo	12	15%
	Planilla	30	44%
	Viáticos	20	29%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 31 Funciones del área de Talento Humano actualmente

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

De acuerdo con la interpretación del gráfico anterior en cuanto a las funciones del área de Talento Humano actual de la empresa Grant Thornton, las funciones que se realizan únicamente son las de planillas, reportes a la Caja Costarricense de Seguro Social, archivo y viáticos.

V. VARIABLE 4: TALENTO HUMANO

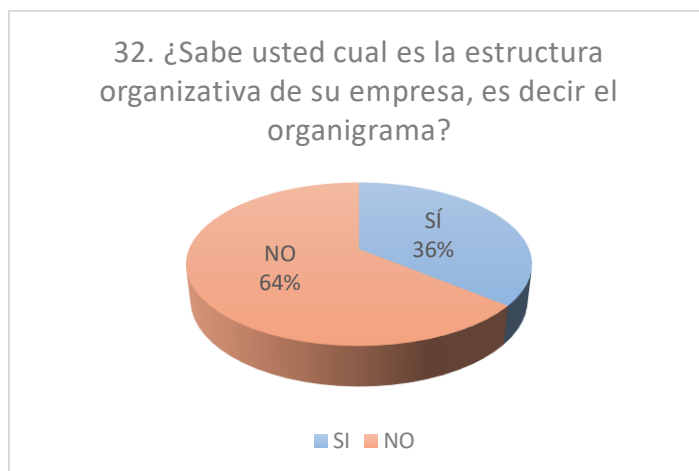
INDICADOR 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Tabla 32 *¿Sabe usted cuál es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe usted cuál es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?	Sí	32	35%
	No	57	65%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 32 ¿Sabe usted cuál es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?



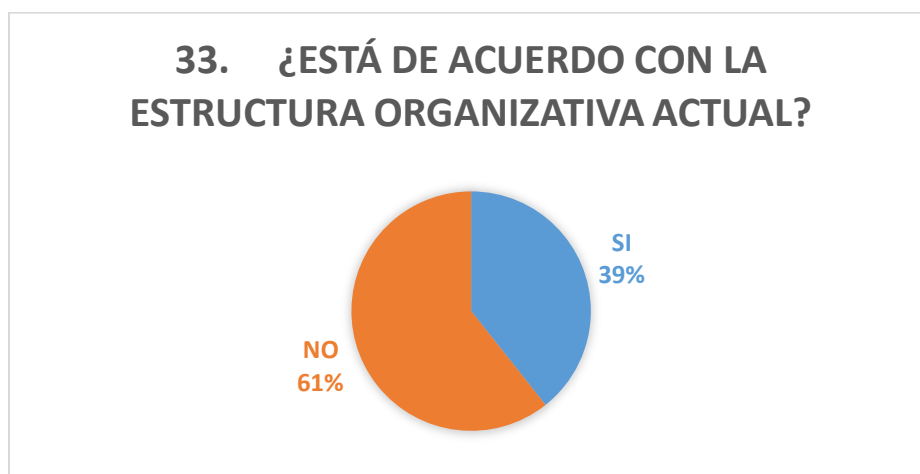
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

De acuerdo con el gráfico anterior el 36% de los colaboradores encuestados menciona que sí sabe de cuál es la estructura organizacional que actualmente tiene la empresa y el 64% restante dice no saber cuál es.

Tabla 33 ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?	Sí	35	39%
	No	54	61%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 33 ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

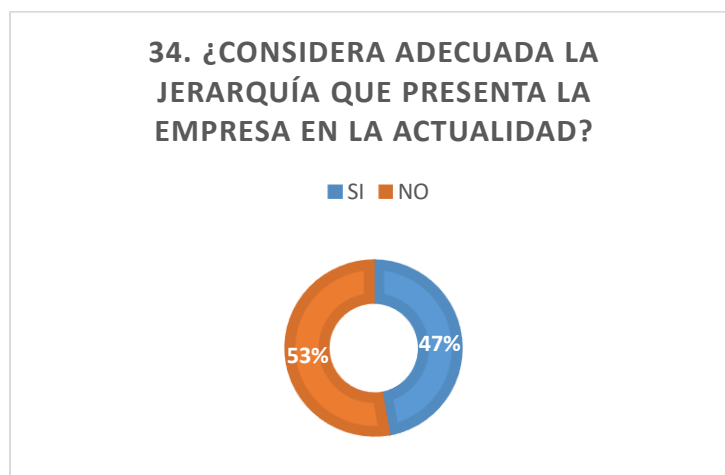
Si se analiza el gráfico circular, anterior, el 61% dice no estar de acuerdo con el actual organigrama de la institución y el 39% restante sí lo está.

Tabla 34 ¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?	Sí	42	47%
	No	47	53%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 34. ¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

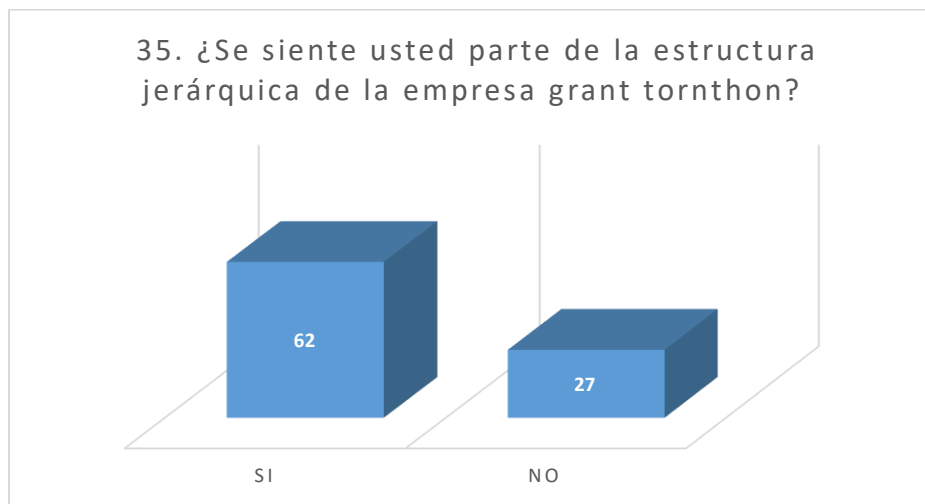
Al tomar como referencia el resultado del gráfico anterior se puede deducir que el 53% del total de la muestra no considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa actualmente, sin embargo el 47% la respalda.

Tabla 35 ¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?	Sí	62	70%
	No	27	30%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 35 ¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?



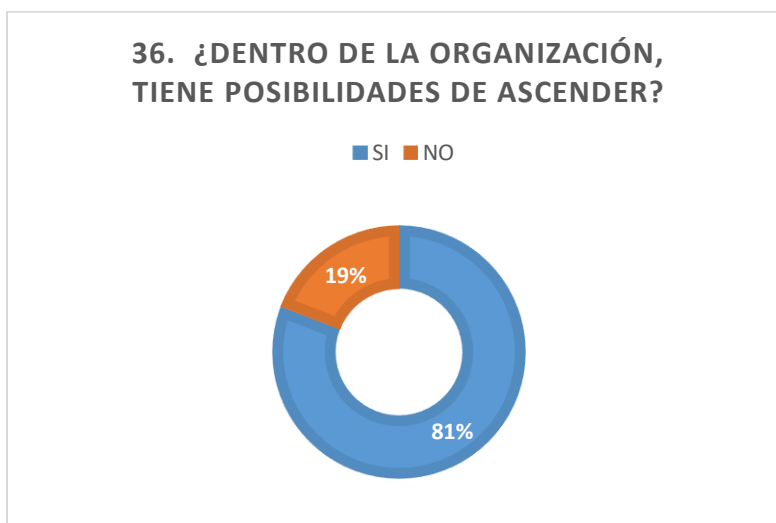
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Según la información brindada en el gráfico anterior se puede decir que el 70% de los encuestados dice que sí se siente parte de la estructura jerárquica de la empresa mientras que el restante 30% no se siente parte de ella.

Tabla 36 ¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?	Sí	72	81%
	No	17	19%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 36 ¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

El gráfico anterior muestra que el 81% de los encuestados sí tiene posibilidades de ascender dentro de la organización y el 19% no las tiene.

VI. VARIABLE 5:	MANUAL DE PUESTOS
------------------------	--------------------------

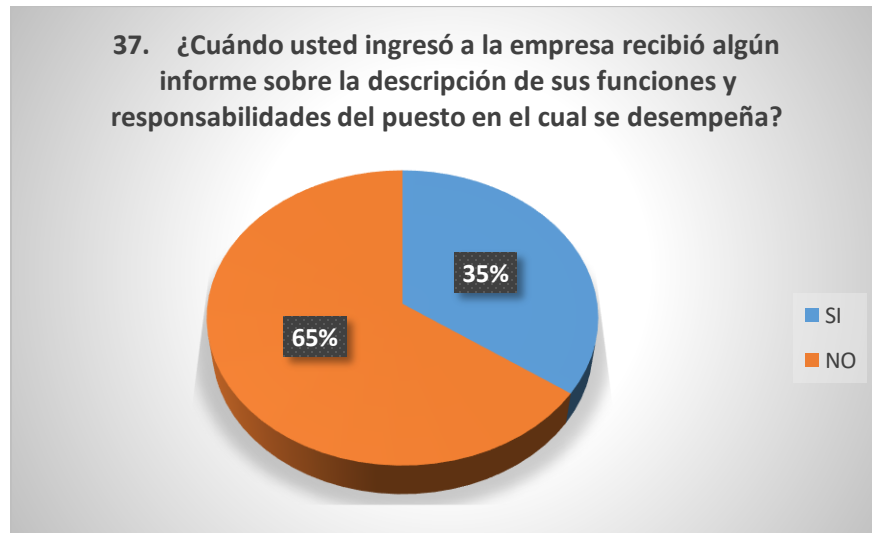
INDICADOR 1. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Tabla 37 ¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?	Sí	31	35%
	No	58	65%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 37. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

De acuerdo con la información recopilada y mostrada en el gráfico anterior, el 65% de los encuestados menciona que cuando ingresó a la empresa no recibió ningún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades. Además, mencionaron que los objetivos y las funciones se dan con el día a día, no hay nada definido.

Tabla 38 ¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?	Sí	89	89%
	No	0	0%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Grafico 38 ¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

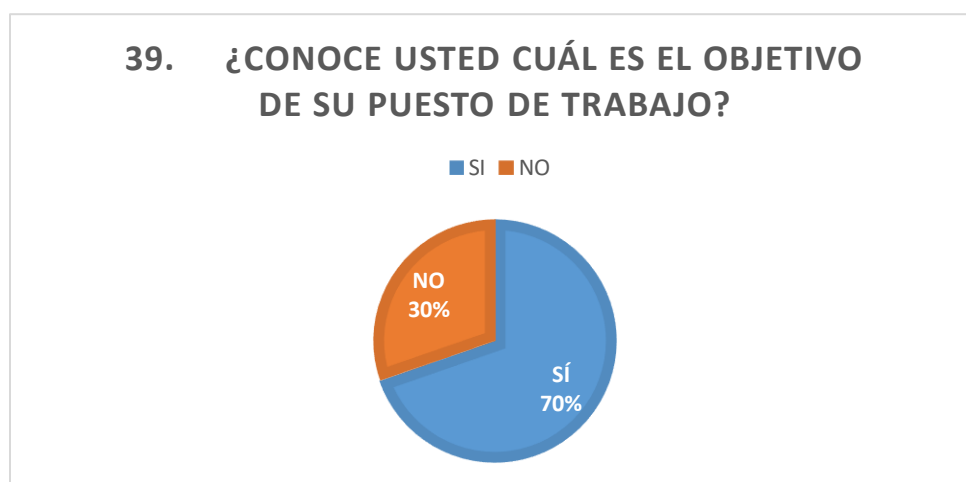
Respecto a la pregunta anterior, mostrada en el gráfico #38, el 100% de los colaboradores creen que es vital que dentro de cualquier organización se tengan manuales de descripción de puestos.

Tabla 39 ¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?	Sí	62	70%
	No	27	30%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 39 ¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

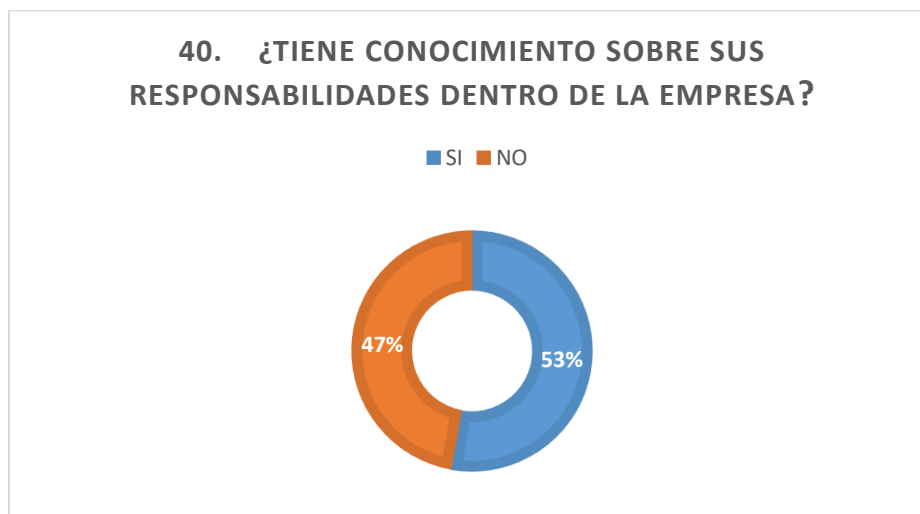
En el grafico anterior se puede observar que el 70% de los encuestados sí conoce cuál es el objetivo de su puesto de trabajo y el 30% dice no saberlo.

Tabla 40 ¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa??	Sí	47	53%
	No	42	47%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 40 ¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

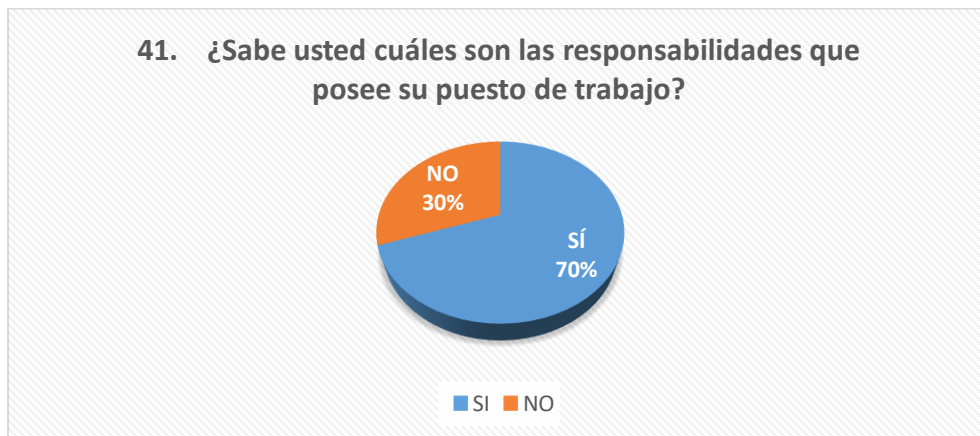
Respecto al gráfico anterior se observa que el 53% de los colaboradores dice conocer las responsabilidades que tiene dentro de la empresa, el 47% menciona que no tienen conocimiento de cuáles son sus responsabilidades.

Tabla 41 *¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?</i>	Sí	62	70%
	No	27	30%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 41. *¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?*



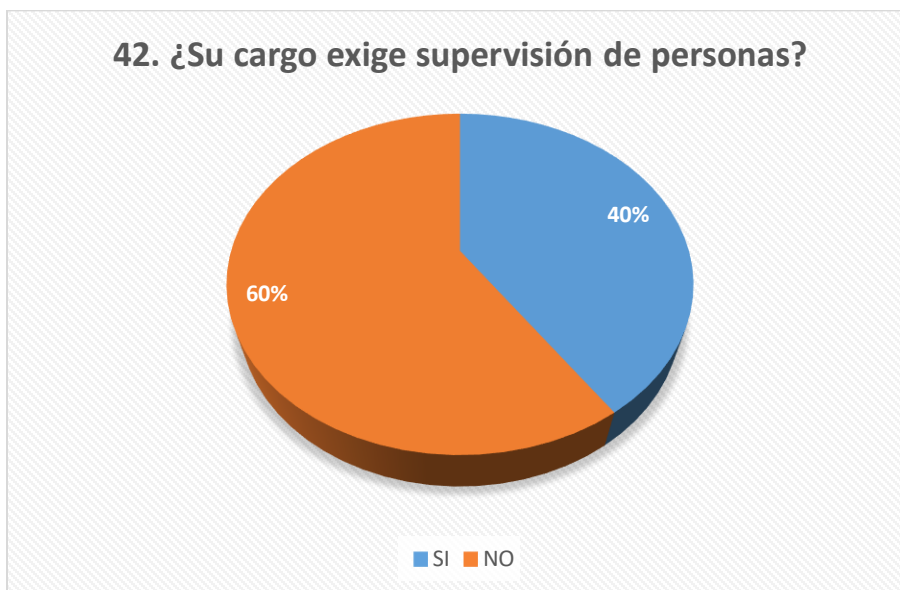
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Al analizar los datos mostrados anteriormente se puede decir que el 70% del total de la muestra sí sabe cuáles son sus responsabilidades en el puesto de trabajo; mientras tanto, el restante 30% dice no saberlo. Esto conduce a la conclusión de que una mayor parte de la muestra sabe cuáles son sus responsabilidades en el puesto de trabajo; sin embargo, no de la organización como un todo.

Tabla 42 *¿Su cargo exige supervisión de personas?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?</i>	Sí	36	40%
	No	53	60%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018

Gráfico 42 ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

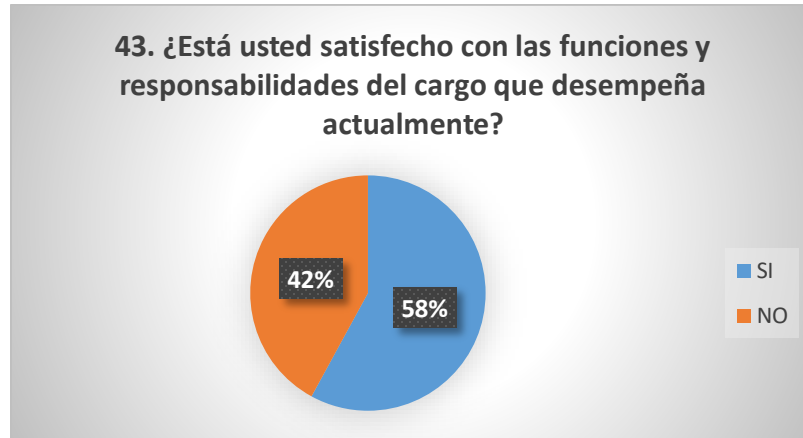
En la empresa Grant Thornton los cargos que exigen supervisión de personas representan el 40% del total de los encuestados y el restante 60% no la requiere; es decir, no tienen personal a su cargo.

Tabla 43 ¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?	Sí	51	58%
	No	37	42%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 43. ¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

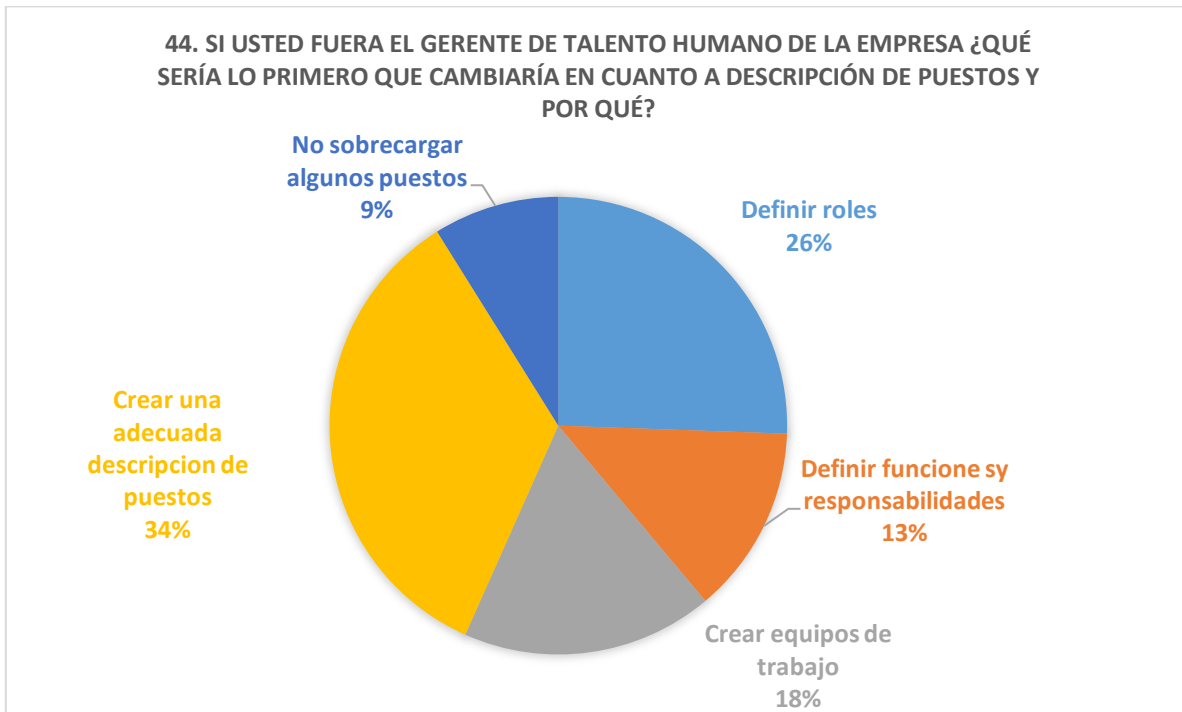
Al preguntar sobre el nivel de satisfacción respecto a las funciones y responsabilidades del cargo que se desempeña actualmente, el 58% de ellos menciona que sí está satisfecho; pero el 42% dice no estarlo. Entre algunos otros comentarios mencionados, se destacan: deberían estar claras para poder saber si se está de acuerdo o no, me gusta lo que hago pero a veces me falta tiempo; Tengo un puesto cuyas responsabilidades no se comparan a las que en la realidad llevo. Es decir, el puesto que tengo se queda corto para el nivel de responsabilidades que actualmente tengo.

Tabla 44 *¿Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa ¿Qué sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa ¿Qué sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?	Definir roles	23	26%
	Crear equipos de trabajo	16	18%
	No sobrecargar algunos puestos	8	9%
	Definir funciones y responsabilidades	12	13%
	Crear una adecuada descripción de puestos	31	34%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Grafico 44. Si usted fuera el gerente de Talento Humano de la empresa ¿Qué sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Los colaboradores de Grant Thornton enumeraron los principales aspectos que cambiarían si tuvieran la posibilidad de hacerlo: un 26% definir roles, un 18% crear equipos de trabajo, el 9% mencionó que no sobrecargaría algunos puestos, con un 13% definir funciones y responsabilidades y el 34% crear una adecuada descripción de puestos. Además, mencionaron que crearían un adecuado vínculo entre los puestos, determinar y definir las tareas y responsabilidades de tal forma

que no se recargue en algunos el trabajo. Así como, lo primero que haría es tener un manual de puestos y asegurarme que todos los trabajadores lo conocieran.

VII. VARIABLE 6: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

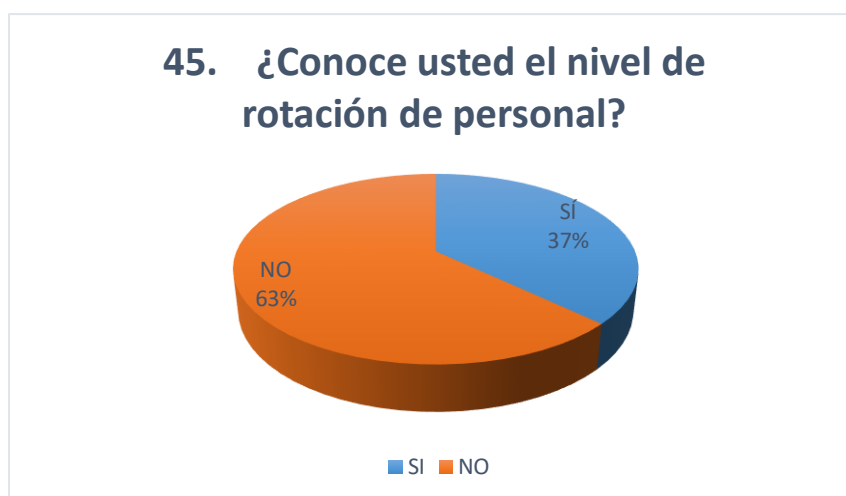
INDICADOR 1. NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Tabla 45 ¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?	Sí	33	37%
	No	56	63%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 45. ¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

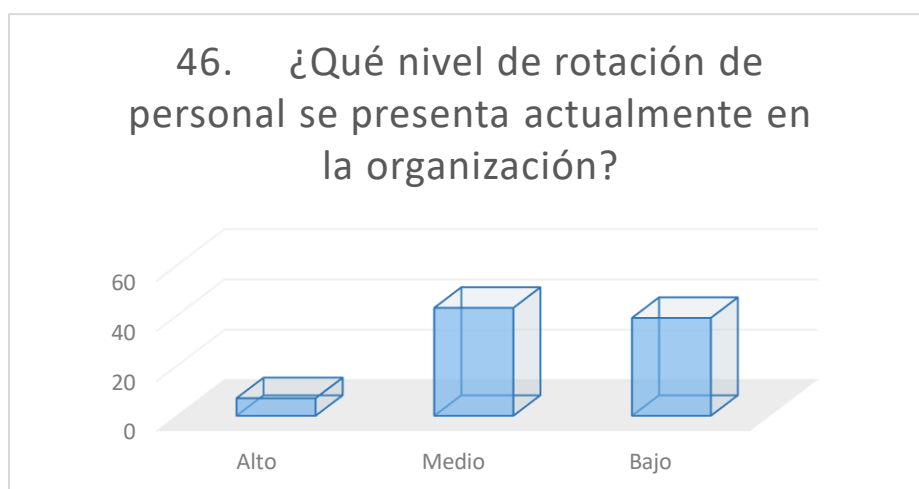
Los colaboradores se refirieron al nivel de rotación del personal, donde el 63% menciona que no conoce cuál es el nivel de rotación y el restante 37% menciona que sí sabe cuál es.

Tabla 46 *¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?	Alto	7	9%
	Medio	43	48%
	Bajo	39	43%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 46. *¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?*



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

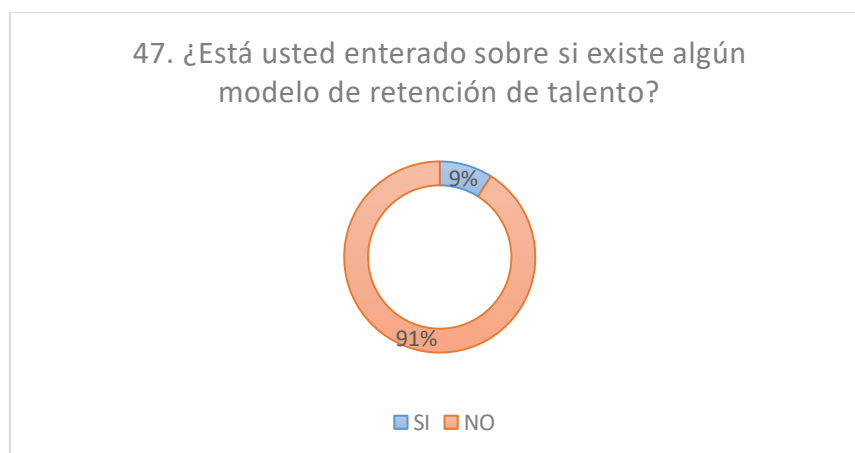
De acuerdo con los resultados del gráfico anterior el nivel de rotación sobresaliente con un 48% es el medio, con un 43% el bajo y el restante 9% mencionaron que era un alto nivel de rotación.

Tabla 47 ¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?	Sí	8	9%
	No	81	91%
	Total	89	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 47 ¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

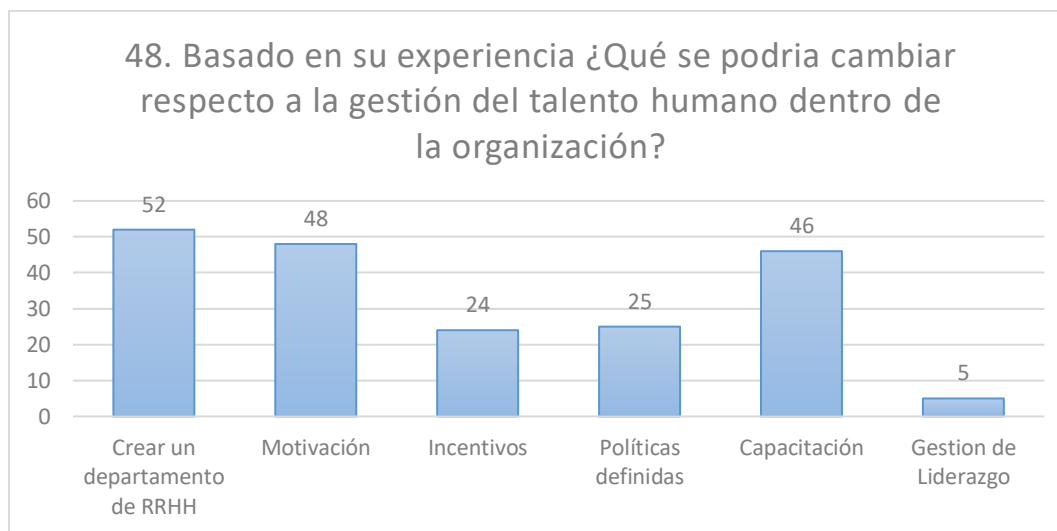
De acuerdo con los resultados arrojados en la interrogante anterior se concluye que el 91% de los colaboradores encuestados no saben si existe algún modelo de retención del talento, el 9% menciona sí conocerlo, esto se puede reflejar por la falta o mala comunicación entre las áreas de la empresa.

Tabla 48 Basado en su experiencia ¿Qué se podría cambiar respecto a la gestión del Talento Humano dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Basado en su experiencia ¿Qué se podría cambiar respecto a la gestión del talento humano dentro de la organización	Crear un departamento de RRHH	52	58%
	Motivación	48	54%
	Incentivos	24	27%
	Definir Políticas	25	28%
	Capacitación	46	52%
	Gestión de Liderazgo	5	6%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

Gráfico 48 Basado en su experiencia ¿Qué se podría cambiar respecto a la gestión del Talento Humano dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Grant Thornton Costa Rica sede Pavas, Noviembre 2018.

En el gráfico anterior se aprecian algunos de los principales aspectos que cambiar con respecto a la gestión del talento humano, entre ellos y como principal aspecto esta la creación de un Departamento de Talento Humano con un porcentaje de 58%, seguidamente está el rubro de la capacitación, ya que representa un 52% de la muestra, el 48% mencionó que la motivación es de suma importancia, los incentivos y definir las políticas representa un 27% y 28% respectivamente y con un 6% menciona la gestión del liderazgo.

Otros de los comentarios se refieren a que se debe tener manuales que permitan al área de Talento Humano, realizar las tareas de forma eficaz y oportuna para mantener más y mejores canales de comunicación, porque esto permite que los empleado se sientan parte fundamental de la organización.

Capítulo V
Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se detallará las conclusiones y recomendaciones, que se obtuvieron en la realización de la investigación que se realizó en la empresa Grant Thornton.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Datos generales

Una vez terminado el proceso de investigación, mediante la aplicación de la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos de la misma, se concluyen los siguientes datos:

- Más de la mitad de la población encuestada corresponde al género femenino.
- Dos terceras partes de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 24 y los 45 años de edad.
- La mayor cantidad de colaboradores de la empresa Grant Thornton son del área operativa.
- De la población encuestada se pudo conocer que el grado académico de los trabajadores de la empresa en su mayoría corresponde a bachiller universitario y los que poseen una licenciatura.
- Más de la mitad de los colaboradores se desempeñan en un puesto en las secciones de Contaduría, Impuestos y Legal; y como parte de la minoría de los departamentos están: el área de finanzas, gerencia y de

Talento Humano de la empresa.

- Más de la mitad de los colaboradores tienen menos de cinco años de laborar en la empresa y una minoría tiene más de diez.

Tabla 49 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 1:

Objetivo N° 1:	
Identificar las carencias que existen en Grant Thornton Costa Rica a raíz de no contar con un Departamento de Talento Humano.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 1: Departamento de Talento Humano	
Indicador 1: Carencias	
1. La empresa Grant Thornton Costa Rica no cuenta con un departamento formal encargado de la gestión de talento humano, actualmente dos personas realizan algunos procesos de gestión, por lo que carece de Misión, Visión, políticas y funciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda en primera instancia la creación de un departamento de gestión del talento humano que no sólo se encargue de archivo y planillas, sino también de la gestión del personal, incluyendo aspectos como la correcta planificación del Talento Humano, la evaluación del desempeño, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensaciones y temas de engagement. Además crear la Misión, Visión, políticas y funciones del Departamento de Talento Humano de la empresa Grant Thornton Costa Rica. 2. Se recomienda gestionar los conflictos de manera oportuna para evitar altercados mayores que vayan a

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">2. En cuanto a la gestión de conflictos, entre los colaboradores se presentan problemas por no abordarlos de forma adecuada en una gran parte de ellos.3. Además, se presentan problemas en procesos de selección del personal, al carecer de un departamento conformado como tal, las contrataciones realizadas han presentado trabas y el personal ha sido despedido rápidamente.4. Existen carencias en cuanto a la comunicación a nivel organizacional.5. El gerente es quien realiza la mayor cantidad de contrataciones, cada uno de ellos dependiendo de su departamento se encarga de la selección y no siempre corresponde a lo requerido por la organización. | <p>afectar el clima laboral.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Realizar una adecuada selección de personal enfocado en requerimientos y exigencias que el puesto lo demande.4. Utilizar canales de comunicación que permitan la fácil comunicación entre los miembros de toda la organización, se puede utilizar el correo electrónico, plataformas y redes sociales empresariales.5. Se recomienda que el departamento de Talento Humano sea quien realiza la contratación del personal para evitar sobrecargar de tareas al gerente. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 2:

Objetivo N° 2:	
Determinar los procesos de gestión de Talento Humano que se realizan actualmente.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 2: Talento Humano	
Indicador 1: Procesos de gestión	
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un proceso formal de reclutamiento para elegir al personal idóneo, ya que se presentan problemas al poco tiempo de ingresado el colaborador, lo que lleva al pronto despido de los nuevos funcionarios al no cumplir con las expectativas del puesto. 2. La falta de capacitación dentro de la organización provoca problemas de cumplimiento de labores, ya que no todos conocen o tienen claro en el área en el cual se desempeñan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un proceso formal de reclutamiento y selección de personal que permita elegir al personal idóneo. 2. Crear planes de capacitación del personal en temas técnicos y afines al puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 3:

Objetivo N° 3:	
Crear la Misión, Visión, objetivos y funciones del Departamento de Talento Humano de Grant Thornton Costa Rica.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 3: Departamento de Talento Humano	
Indicador 1: Misión, Visión, Objetivos y funciones	
1. La empresa Grant Thornton Costa Rica no cuenta con un departamento por lo tanto no posee Misión ni Visión, además carece de objetivos y funciones atribuidas al área de Talento Humano.	1. Se deben crear la Misión, la Visión, los objetivos y funciones del Departamento de Talento Humano de la organización. Ya que esto va a contribuir con el éxito de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 4:

Objetivo N° 4:	
Proponer la estructura organizativa del Departamento de Talento Humano de Grant Thornton.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 4: Talento Humano	
Indicador 1: Estructura Organizativa	
1. En la organización no hay una estructura organizacional definida.	1. Elaborar un organigrama que defina características propias de una estructura organizativa; que permita reconocer fácilmente la jerarquía que presenta la empresa y así conocer en qué posición o escalón dentro de la empresa se encuentra cada colaborador.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 5:

Objetivo N° 5:	
Determinar si existe un Manual de Puestos como guía para la asignación de las diferentes responsabilidades de los colaboradores en la empresa Grant Thornton Costa Rica.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 5: Manual de puesto	
Indicador 1: Asignación de responsabilidades	
<p>1. La mayoría de los trabajadores, cuando ingresaron a la empresa, no recibieron ningún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades. Varios de ellos no están satisfechos con las funciones, responsabilidades y el puesto en el cual se desempeñan, ya que muchas veces el puesto no se ajusta a ellos.</p>	<p>1. Se recomienda crear una adecuada descripción de puestos, que favorezca el reconocimiento oportuno de los objetivos que cada puesto tiene dentro de la compañía. Se debe además definir roles, crear grupos de trabajo, no sobrecargar puestos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo Específico 6:

Objetivo N° 6:	
Investigar el nivel de rotación de personal con el que cuenta la empresa actualmente.	
Conclusiones	Recomendaciones
Variable 6: Talento Humano	
Indicador 1: Nivel de rotación de personal	
<p>1. Se concluye además que en la empresa Grant Thornton una tercera parte de colaboradores no sabe cuál es el nivel de rotación que existe.</p> <p>2. Se determinó que en la empresa no existe ningún modelo de retención del Talento Humano</p>	<p>1. Se sugiere la mejora en la comunicación para mantener al personal más informado de la situación de la empresa para que ellos tengan conocimiento del estado de la misma.</p> <p>2. Se propone la creación de un modelo de retención del personal para evitar fugas importantes de talento humano, así como información estratégica y confidencial de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Introducción

Con los resultados obtenidos en la investigación que se realizó en la empresa Grant Thornton Costa Rica, se plantearon conclusiones y recomendaciones, por lo que a continuación se desarrolla la propuesta. Es sabido que dentro de cualquier organización el recurso humano es lo más importante que se posee, por lo que llegamos a la conclusión de que la carencia de un Departamento de Talento Humano en la empresa ha provocado en los colaboradores una inquietud y sentimiento de no sentirse importantes para la organización; por lo que se planteará una propuesta de creación de Departamento.

En este capítulo se definirá la estructura organizativa que tendrá este Departamento de Talento Humano; además, se describirán sus objetivos, responsabilidades y funciones, dentro de la estructura organizacional de la empresa Grant Thornton.

6.2 Justificación e importancia de la propuesta

La propuesta que se planteará más adelante para la empresa Grant Thornton se justifica en la necesidad de crear un Departamento de Talento Humano debido a los múltiples problemas que actualmente se presentaron en el estudio; es importante resaltar la importancia de que la empresa cuente con un Departamento de Talento Humano que le brinde a los colaboradores más confianza, en que se les atienda de forma correcta y oportuna, porque ellos son el pilar fundamental de la organización; además, que sea capaz de seleccionar de forma eficiente el

personal idóneo y también velar por su desarrollo, para asegurar de esa forma la competitividad.

Con la creación de este Departamento de Talento Humano se esperan mejoras en los procesos, que permitan aliviar la carga a los gerentes; ya que, actualmente, ellos son los que realizan la gestión del Recurso Humano y no un departamento como tal, se podrá facilitar el trabajo y no recargar algunos puestos, se elevarían los niveles de satisfacción y competitividad de los colaboradores.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general

- Elaborar un Departamento de Talento Humano para la empresa Grant Thornton Costa Rica.

6.3.2 Objetivos específicos

- Crear la Misión, Visión y objetivos del Departamento de Gestión del Talento Humano.
- Proponer el organigrama de la empresa Grant Thornton Costa Rica.
- Elaborar el organigrama del Departamento de Gestión del Talento Humano.
- Crear la Misión, la Visión, los objetivos, las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas del Departamento de Gestión Humana.
- Formular el presupuesto de implementación del Departamento de Talento Humano.

6.4 Alcances y limitaciones

6.4.1 Alcances

- Algunos de los alcances más importantes con la creación de un departamento serán: tener mejor planificado el talento humano, aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Se creara la Misión, Visión, objetivos y funciones del departamento, para lograr un adecuado planeamiento de la propuesta.
- Al tener organizado de forma adecuada al talento humano se podrán priorizar las funciones, lo que llevará a un mejor desempeño de los trabajadores.

6.4.2 Limitaciones

Como posible limitación, está el reto de lograr la aceptación y el acompañamiento para la creación del Departamento, se debe recordar que algunas personas mencionaron que en la empresa todo estaba bien y no necesariamente debía crearse un departamento para evitar gastos. Se debe lograr que los funcionarios se sientan y actúen como parte fundamental de la organización, que participen activamente en un proceso de cambio durante la creación del departamento, que sean ellos los protagonistas del cambio y las mejoras.

6.5 Debilidades Institucionales

Basados en los resultados obtenidos de la investigación realizada en Grant Thornton, se puede arrojar una serie de factores que debilitan la institución, la más importante de ellas es no contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue de una manera formal, ya que provoca:

- Mala comunicación entre los colaboradores de mandos medios y operativos y las jefaturas
- Recargo de funciones y labores para algunos puestos de trabajo.
- Mal manejo o planificación de las capacitaciones.
- Pérdida de talento humano, por no contar con un modelo de retención.

6.6 Propuesta

6.6.1 Creación de la Misión, Visión, objetivos y funciones del departamento de Talento Humano.

6.6.1.1. Misión:

Realizar una adecuada gestión del Talento Humano, mediante la planeación, atracción, retención y motivación al personal idóneo para la organización, contribuyendo así con la productividad y competitividad.

6.6.1.2 Visión:

Ser un Departamento de gestión y asesoría interna de Talento Humano que implemente procesos administrativos innovadores y eficientes, de la mano con los objetivos empresariales.

6.6.1.3 Objetivos:

Como objetivos del Departamento se pueden mencionar los siguientes:

- Atraer candidatos idóneos para el puesto a cubrir y la organización como un todo.
- Retener el talento humano.
- Motivar a los colaboradores de la organización para aprovechar al máximo el potencial de cada uno.
- Fortalecer y mejorar el clima laboral, mediante la consolidación de los equipos de trabajo.
- Lograr el sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de la organización.
- Fortalecer la comunicación en todos los mandos de la empresa, para lograr una comunicación efectiva.
- Velar por el bienestar de los colaboradores.

6.6.1.4 Funciones

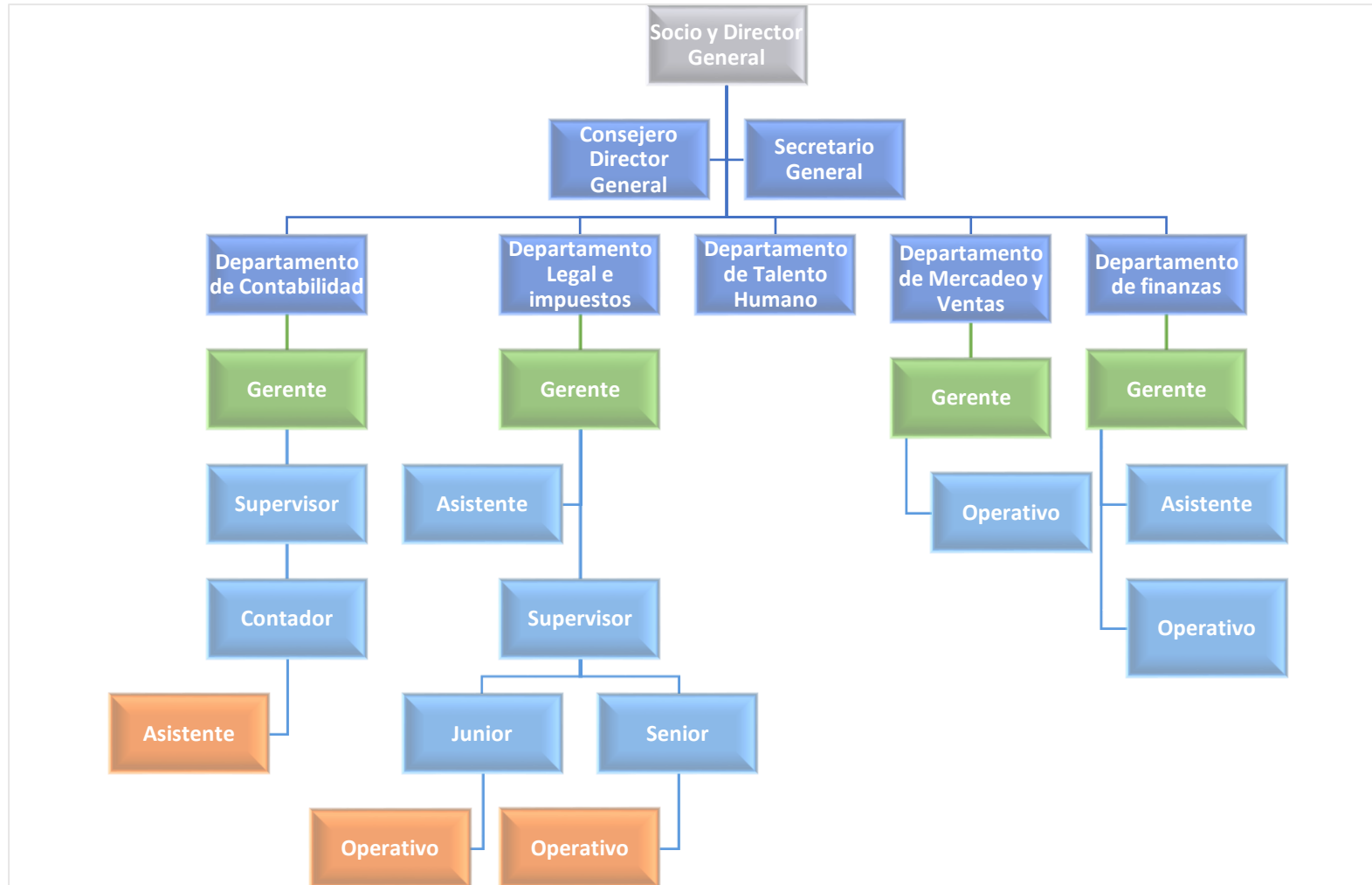
- Planificar la gestión del recurso humano.
- Organizar de forma adecuada el organigrama de la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento y ejecución de labores de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los colaboradores.
- Elaborar planillas y reportes al INS y CCSS.
- Realizar y salvaguardar el archivo concerniente a los colaboradores; además, de mantener actualizada toda la documentación y registros del personal.
- Procurar el bienestar social y cuidar de las relaciones laborales.
- Crear y poner en práctica normas y políticas dentro de la organización.
- Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que acojan suspensiones y destituciones.
- Mantener la motivación de los trabajadores para un mejor desempeño laboral.
- Favorecer la comunicación asertiva dentro de la empresa.
- Crear las políticas generales de la administración del talento humano y de personal.
- Realizar los trámites administrativos de vacaciones, accidentes de trabajo, licencias médicas.
- Controlar los horarios de trabajo y asistencia del mismo.
- Crear programas de bienestar y recreación del personal para fomentar el trabajo en equipo y la empatía.

6.6.2 Proposición del organigrama de la empresa Grant Thornton Costa Rica.

En el siguiente apartado se desarrollará la propuesta de creación del organigrama de la empresa Grant Thornton, al tomar como referencia los datos obtenidos en la encuesta que se realizó al personal que labora actualmente en la organización.

El Departamento más denso es el del área legal y de Impuestos por lo que en el organigrama se verá reflejado. El Departamento de Contaduría es el segundo más grande de la empresa ya que son los servicios más solicitados en la empresa. Además, del Departamento de Mercadeo, Ventas y Finanzas que son parte fundamental de la organización como un todo.

Ilustración 13 Propuesta de Organigrama para la empresa Grant Thornton.

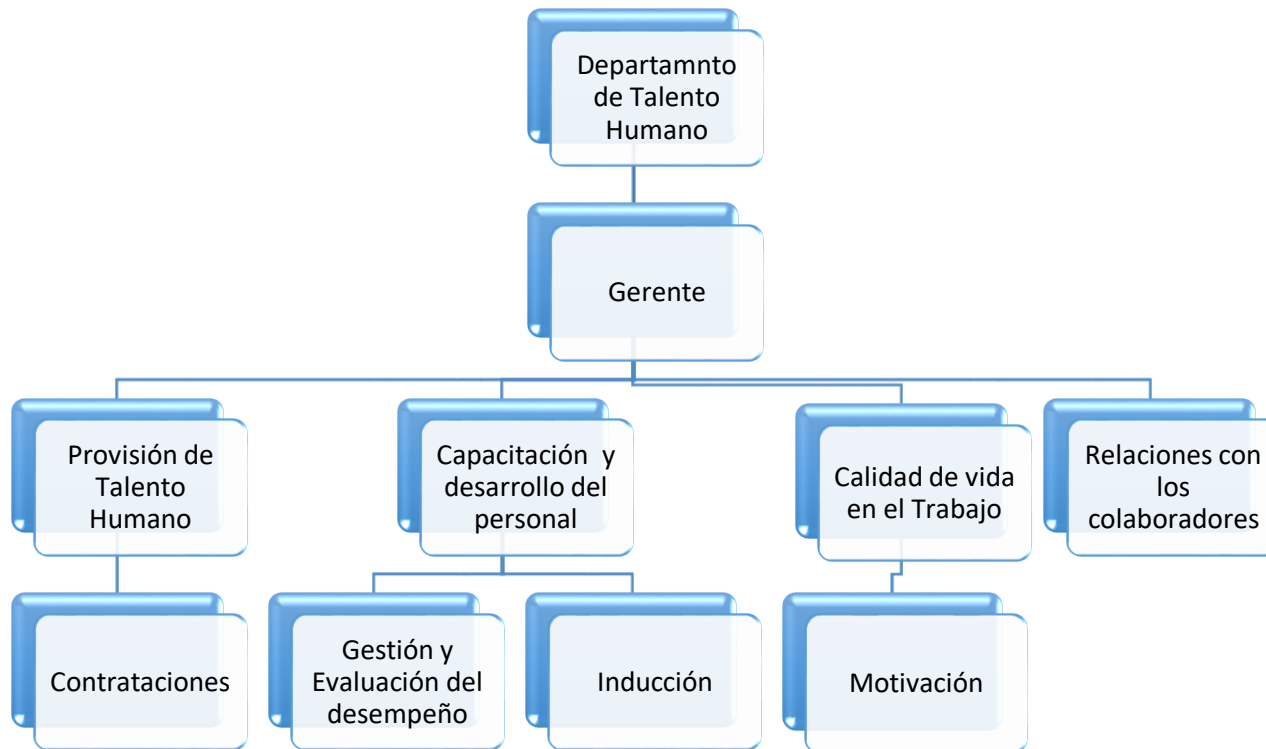


Fuente: Elaboración propia.

6.6.3 Propuesta del Organigrama del Departamento de Talento Humano.

Es este fragmento de la propuesta se desarrollará la propuesta para el Departamento de Talento Humano como tal, se ampliará cada área con sus objetivos, funciones y responsabilidades.

Ilustración 14 Propuesta de Organigrama del Departamento de Talento Humano de la empresa Grant Thornton.



Fuente: Elaboración propia

6.6.3.1 Provisión de Talento Humano

La provisión de talento humano en la actualidad cobra mayor importancia, ya que las diferentes habilidades con que cuenta cada persona, van ganando un protagonismo indiscutible en la definición del éxito profesional sostenido a largo plazo.

6.6.3.1.1 Misión

La misión del área de provisión de Talento Humano de la empresa Grant Thornton en esta propuesta es:

“Proveer de talento humano de acuerdo con las necesidades presentes y futuras, manteniendo los principios de igualdad, transparencia, objetividad y equidad en los procesos.”

6.6.3.1.2 Visión

La visión del área de provisión de talento humano de la empresa Grant Thornton en esta propuesta es:

“Ser un área del Departamento que realice el proceso de reclutamiento y selección, control, seguimiento y elaboración de políticas de forma conjunta con los departamentos para obtener mayor productividad y calidad en los servicios”

6.6.3.1.3 Objetivo

El objetivo principal del área de provisión de Talento Humano dentro de Grant Thornton, es garantizar el reclutamiento y selección de los candidatos mejor calificados, que reúnan los requisitos idóneos en los puestos o cargos requeridos en la organización.

6.6.3.1.4 Funciones

- Planificar, coordinar y controlar la búsqueda y selección de personal para la organización.
- Reclutar nuevos talentos, mediante medios efectivos que permitan la fácil utilización de la información.
- Mantener actualizado el Registro de posibles candidatos tanto interno como externo.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de ingreso de nuevo personal.
- Evaluar y controlar el cumplimiento de los requisitos mínimos requeridos para el ingreso del personal a la empresa.
- Recibir los documentos de los aspirantes a las vacantes disponibles, realizar la evaluación técnica de las credenciales y una vez efectuada la selección enviarlas al Archivo para su guarda y custodia definitiva.

- Realizar las entrevistas de preselección al igual que la aplicación de las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas específicas y psicológicas según los requisitos que exija el cargo en cuestión.
- Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de Traslado Interno.
- Expedir y controlar la entrega de los credenciales de identificación del personal de la Institución.
- Planificar a corto y mediano plazo las necesidades del personal.
- Realizar la contratación del personal de primer ingreso.

6.6.3.1.5 Responsabilidades

- Proveer a la organización de personal calificado y altamente competitivo para obtener más y mejores resultados organizacionales.
- Lograr mantener el menor número de vacantes, mediante la agilización del reclutamiento, realizarlo mediante la planificación conjunto con cada departamento.
- Contribuir, mediante el oportuno suministro de talento humano, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa, cuando lo requiera.

6.6.3.1.6 Presupuesto de implementación del área de provisión de talento humano.

En la siguiente tabla se desarrolla el presupuesto del área de provisión de talento humano, en el primer apartado de la tabla están detallados los importes por mobiliario y equipo del área, el cuál suma ¢750.000, esto es únicamente para el primer mes de implementación; en la segunda parte de la tabla están los salarios y los aportes patronales para cada uno de los salarios devengados, lo cual suma ¢1.537.292,23, rubro único que se verán reflejados a partir del segundo mes únicamente.

Tabla 55 Presupuesto de implementación del área de provisión de talento humano.

	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Total
Mobiliario y equipo del área de provisión de talento humano	¹ Silla ejecutiva	1	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 750.000
	² Escritorio	1	₡ 150.000	₡ 150.000	
	³ Teléfono	1	₡ 40.000	₡ 40.000	
	⁴ Computadora PC	1	₡ 400.000	₡ 400.000	
	⁵ Impresora con escáner	1	₡ 90.000	₡ 90.000	
	⁶ Material de oficina (papelería)	1	₡ 20.000	₡ 20.000	
Salarios	⁷ Salario jefe de provisión de talento humano	1	₡ 663.772,10	₡ 663.772,10	₡1.537.292,23
	⁸ Aporte patronal jefe de provisión de talento humano a CCSS		₡ 174.758,02	₡ 174.758,02	
	⁹ Asistente		₡ 553.124,45	₡ 553.124,45	
	¹⁰ Aporte patronal asistente a CCSS		₡ 145.637,66	₡ 145.637,66	
TOTAL PRESUPUESTO					₡2.287.292,23

Fuente: creación propia

¹ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

² Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

⁴ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

⁵ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

⁶ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

⁷ Lista de salarios mínimos del MTSS para un licenciado universitario.

⁸ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

⁹ Lista de salarios mínimos del MTSS para un bachiller universitario.

¹⁰ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

6.6.3.2 Capacitación y desarrollo del personal

6.6.3.2.1 Misión

“Capacitar, formar y desarrollar al personal de la organización en aras de la excelencia”.

6.6.3.2.2 Visión

“Ser un Departamento de capacitación ejemplar, de fuertes valores y de excelencia en su desempeño”.

6.6.3.2.3 Objetivos

- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Crear un sentido de pertenencia a los colaboradores dentro de la organización.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen tanto interna como externa.
- Mejorar las relaciones laborales.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dentro de la organización.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

6.6.3.2.4 Funciones

- Establecer y reconocer requerimientos futuros de capacitación formación y desarrollo del personal.
- Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo del talento humano disponibles.
- Utilizar de forma efectiva los Talento Humano actuales y futuros.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación.
- Evaluación, control y seguimiento de la capacitación.
- Efectuar la inducción al personal que ingresa a Grant Thornton Costa Rica.
- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las áreas y la organización en general.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Actualizar las descripciones de los puestos

6.6.3.2.5 Responsabilidades

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios para cada capacitación.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores cuando lo requiera.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.

6.6.3.2.6 Presupuesto del área de capacitación y desarrollo del personal.

En la siguiente tabla se desarrolla el presupuesto del área de capacitación, formación y desarrollo, los importes por mobiliario y equipo del área, el cuál suma ¢660.000, esto es únicamente para el primer mes de implementación; en la segunda parte de la tabla están los salarios y los aportes patronales para cada uno de los salarios devengados, lo cual suma ¢1.537.292,23, rubro único que se verán reflejados a partir del segundo mes únicamente.

Tabla 56 Presupuesto del área de capacitación y desarrollo del personal.

	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Total
Mobiliario y equipo del área de capacitación y desarrollo del personal.	¹¹ Silla ejecutiva	1	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 660.000
	¹² Escritorio	1	₡ 150.000	₡ 150.000	
	¹³ Teléfono	1	₡ 40.000	₡ 40.000	
	¹⁴ Computadora PC	1	₡ 400.000	₡ 400.000	
	¹⁵ Material de oficina (papelería)	1	₡ 20.000	₡ 20.000	
Salarios	¹⁶ Salario jefe de capacitación y desarrollo del personal.	1	₡ 663.772,10	₡ 663.772,10	₡1.537.292,23
	¹⁷ Aporte patronal jefe de capacitación y desarrollo del personal a CCSS	1	₡ 174.758,02	₡ 174.758,02	
	¹⁸ Asistente	1	₡ 553.124,45	₡ 553.124,45	
	¹⁹ Aporte patronal asistente a CCSS	1	₡ 145.637,66	₡ 145.637,66	
TOTAL PRESUPUESTO					₡2.197.292,23

Fuente: creación propia

¹¹ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

¹² Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

¹³ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

¹⁴ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

¹⁵ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

¹⁶ Lista de salarios mínimos del MTSS para un licenciado universitario.

¹⁷ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

¹⁸ Lista de salarios mínimos del MTSS para un bachiller universitario.

¹⁹ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

6.6.3.3 Calidad de vida en el trabajo

Esta área de la administración se divide en dos partes una es la calidad de vida en el trabajo y un sub área motivacional.

6.6.3.3.1 Misión

“Prevenir accidentes de trabajos, enfermedades ocupacionales e impacto al ambiente a través de la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales, generando condiciones de seguridad, salud y bienestar a los trabajadores”.

“Impulsar la motivación y el compromiso de los colaboradores de Grant Thornton mediante las diferentes técnicas motivacionales”.

6.6.3.3.2 Visión

“El área de calidad de vida en el trabajo, será una unidad corresponsable en la prevención de riesgos laborales”.

“Mantener motivado al personal aplicando diferentes técnicas.”

6.6.3.3.3 Objetivo

- El objetivo principal es elaborar el Programa de calidad de vida en el trabajo de la empresa Grant Thornton Costa Rica.
- Conectar con el mundo emocional de la persona que se quiere motivar.

- Eliminar los factores de insatisfacción.
- Alinear los objetivos personales de los trabajadores con los organizacionales.

6.6.3.3.4 Funciones

- Realizar diagnósticos de riesgos laborales para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales.
- Realizar evaluaciones y análisis de las condiciones de higiene ocupacional, con emisión de recomendaciones preventivas.
- Desarrollar estrategias que permitan obtener la máxima efectividad en el proceso de prevención de accidentes.
- Diseñar y ejecutar acciones dirigidas a motivar e informar en materia de calidad de vida en el trabajo.
- Elaborar y administrar Programas de Seguridad e Higiene de acuerdo con las leyes, decretos, normas y ordenanzas oficiales vigentes en el país.
- Estructurar y asesorar el Comité de calidad de vida en el trabajo de la empresa Grant Thornton.
- Generación de cambio en las personas de la organización.
- Crear planes motivacionales para aplicarlos en la organización.
- Gestionar los aprendizajes fruto de experiencias pasadas, la gestión de emociones y de la gestión de los estados mentales: valores, creencias y expectativas.

6.6.3.3.5 Responsabilidades

- Asesorar y capacitar en materia de calidad de vida en el trabajo a los colaboradores de la organización.
- Elaborar e implementar normas y procedimientos de calidad de vida en el trabajo.
- Elaborar informes periódicos sobre actividades cumplidas.
- Lograr maximizar el rendimiento y desempeño de los colaboradores mediante motivación.
- Usar la motivación como herramienta para la unificación de los intereses de los colaboradores con los de la organización, para alcanzar las metas de forma eficaz y eficiente.
- Implementar diferentes teorías y enfoques motivacionales según sea la necesidad para que se logre motivar a los colaboradores de la mejor manera.

6.6.3.3.6 Presupuesto del área de calidad de vida en el trabajo.

En la siguiente tabla se desarrolla el presupuesto del área de calidad de vida en el trabajo, los importes por mobiliario y equipo, el cuál suma ₡660.000, esto es únicamente para el primer mes de implementación; en la segunda parte de la tabla están los salarios y los aportes patronales para cada uno de los salarios devengados, lo cual suma ₡2.236.054,34, rubro único que se verán reflejados a partir del segundo mes únicamente.

Tabla 57 Presupuesto del área de calidad de vida en el trabajo.

	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Total
Mobiliario y equipo del área de calidad de vida en el trabajo.	²⁰ Silla ejecutiva	1	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 660.000
	²¹ Escritorio	1	₡ 150.000	₡ 150.000	
	²² Teléfono	1	₡ 40.000	₡ 40.000	
	²³ Computadora PC	1	₡ 400.000	₡ 400.000	
	²⁴ Material de oficina (papelería)	1	₡ 20.000	₡ 20.000	
Salarios	²⁵ Salario jefe de calidad de vida en el trabajo.	1	₡ 663.772,10	₡ 663.772,10	₡2.236.054,34
	²⁶ Aporte patronal jefe de calidad de vida en el trabajo a CCSS	1	₡ 174.758,02	₡ 174.758,02	
	²⁷ Asistente	1	₡ 553.124,45	₡ 553.124,45	
	²⁸ Aporte patronal asistente a CCSS	1	₡ 145.637,66	₡ 145.637,66	
	²⁹ Asistente motivacional	1	₡ 553.124,45	₡ 553.124,45	
	³⁰ Aporte patronal asistente motivacional a CCSS	1	₡ 145.637,66	₡ 145.637,66	
TOTAL PRESUPUESTO					₡2.896.054,34

Fuente: creación propia.

²⁰ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

²¹ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

²² Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

²³ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

²⁴ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

²⁵ Lista de salarios mínimos del MTSS para un licenciado universitario.

²⁶ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

²⁷ Lista de salarios mínimos del MTSS para un bachiller universitario.

²⁸ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

²⁹ Lista de salarios mínimos del MTSS para un bachiller universitario

³⁰ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

6.6.3.4 Relaciones con los colaboradores

6.6.3.4.1 Misión

“Diseñar y desarrollar las políticas y estrategias laborales que aseguren la paz y propicie la calidad y productividad de la organización”.

6.6.3.4.2 Visión

“Ser el área de la organización que Oriente y fortalezca al talento humano interno haciéndolo más productivo”.

6.6.3.4.3 Objetivos

- El objetivo principal del área de relaciones laborales es el de establecer vínculos sanos en el ámbito laboral.
- Estipular de forma clara y concisa las obligaciones y derechos tanto del patrono como del trabajador.

6.6.3.4.4 Funciones

- Promover la comunicación en toda la organización.
- Negociar los aumentos salariales con los colaboradores cuando corresponda.
- Negociar durante los conflictos dentro de la organización.

- Reportar al Gerente de RR.HH. o a los altos mandos de la empresa de la situación laboral actualizada.
- Negociar la desvinculación de los trabajadores con la empresa.

6.6.3.4.5 Responsabilidades

Dentro de las responsabilidades del área se encuentran:

- Servir de intermediario en conflictos entre colaboradores y empresa.
- Poseer capacidad de diálogo y resolución de conflicto.

6.6.3.4.6 Presupuesto del área de relaciones con los colaboradores.

En la siguiente tabla se desarrolla el presupuesto del área relaciones con los colaboradores, los importes por mobiliario y equipo del área, el cuál suma ¢660.000, esto es únicamente para el primer mes de implementación; en la segunda parte de la tabla tenemos los salarios y los aportes patronales para cada uno de los salarios devengados, lo cual suma ¢1.537.292,23, rubro único que se verán reflejados a partir del segundo mes únicamente.

Tabla 58 Presupuesto del área de relaciones con los colaboradores.

	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Total
Mobiliario y equipo del área de relaciones con los colaboradores	³¹ Silla ejecutiva	1	₡ 50.000	₡ 50.000	₡ 660.000
	³² Escritorio	1	₡ 150.000	₡ 150.000	
	³³ Teléfono	1	₡ 40.000	₡ 40.000	
	³⁴ Computadora PC	1	₡ 400.000	₡ 400.000	
	³⁵ Material de oficina (papelería)	1	₡ 20.000	₡ 20.000	
Salarios	³⁶ Salario jefe de relaciones con los colaboradores	1	₡ 663.772,10	₡ 663.772,10	₡1.537.292,23
	³⁷ Aporte patronal jefe de relaciones con los colaboradores a CCSS	1	₡ 174.758,02	₡ 174.758,02	
	³⁸ Asistente	1	₡ 553.124,45	₡ 553.124,45	
	³⁹ Aporte patronal asistente a CCSS	1	₡ 145.637,66	₡ 145.637,66	
TOTAL PRESUPUESTO					₡2.197.292,23

Fuente: creación propia

³¹ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³² Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³³ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³⁴ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³⁵ Tomando como referencia los precios de Almacén Office Depot

³⁶ Lista de salarios mínimos del MTSS para un licenciado universitario.

³⁷ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

³⁸ Lista de salarios mínimos del MTSS para un bachiller universitario.

³⁹ 26,33% aporte patronal según <https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

6.6.4 Presupuesto de implementación del Departamento de Talento Humano.

Para el desarrollo de esta tabla se toma en cuenta el apartado de mobiliario y equipo de implementación y salarios, debido a que en el primer mes de implementación se debe comprar el equipo necesario.

Tabla 59 Presupuesto de implementación Del departamento de Talento Humano para el primer mes.

Presupuesto por Área del departamento	Costo
Provisión de Talento Humano	¢2.287.292,23
Capacitación y desarrollo del personal	¢2.197.292,23
Calidad de vida en el trabajo	¢2.896.054,34
Relaciones con los colaboradores	¢2.197.292,23
MONTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	¢9.577.931,03

Fuente: Creación propia

Para el desarrollo de este presupuesto se toma en cuenta únicamente los rubros de salarios de cada área del departamento. Este presupuesto será el costo mensual a partir del segundo mes.

Tabla 60 Presupuesto de implementación del departamento de Talento Humano a partir del segundo mes.

Presupuesto por Área del Departamento	Costo
Provisión de Talento Humano	₪1.537.292,23
Capacitación y desarrollo de personal	₪1.537.292,23
Calidad de vida en el trabajo	₪2.236.054,34
Relaciones con los colaboradores	₪1.537.292,23
TOTAL DE COSTOS DE IMPLEMENTACION	₪6.847.931.03

Fuente: creación propia

BIBLIOGRAFÍA DE LA PROPUESTA

[http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/Lista Salarios 2019.pdf](http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/Lista_Salarios_2019.pdf)

<https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

BIBLIOGRAFIA CITADA Y CONSULTADA

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. (4a. ed.) Pearson Educación

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill

Dessler, Gary Y Varela Juárez, Ricardo Administración De Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano Pearson Educación, México, 2012.

Ferreyro, Adriana and Ana Lía De Longhi. Metodología De La Investigación. Encuentro Grupo Editor, 2014. Metodología de la investigación. EBSCOhost.

Ferreyro, A., & Longhi, A. D. (2014). Metodología de la investigación. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Gary Dessler, Ricardo Alfredo Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Editorial Pearson, Educación 6 Año 2017.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.

Héctor Martínez Ruiz, Lourdes Benítez Ontiveros (2016). Metodología de la Investigación social, México: Cengage Learning.

Ruiz, H. Martinez. (2018). Metodología de la investigación. México: Cengage.

Scott A. Snell, George W. Bohlander Editorial: Cengage Edición: 16 Año: 2013

BIBLIOGRAFIA DIGITAL

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 116. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 194. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Dessler, G., Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos. (6a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 403. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

ANEXOS

1. Cuestionario

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Instrumento de recolección de datos, para analizar los procesos actuales de la empresa Grant Thornton Costa Rica sobre el Departamento de Recursos Humanos, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Compañero (a):

Le invito a responder el presente cuestionario el cual contiene una serie de preguntas cerradas, abiertas y múltiples, enfocadas al análisis de los procesos de en el área de Administración de Recursos Humanos de Grant Thornton, esto nos ayudará a evaluar, diagnosticar y proponer un plan de creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano, por ello es muy importante que tus respuestas sean con honestidad.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, no serán utilizadas para otros propósitos que los anteriormente indicados. Agradecemos su participación.

I. DATOS GENERALES

1. Su género es:
 - Masculino
 - Femenino
 - Intersex

2. ¿Cuál es su rango de edad actualmente?
 - 18 años a 24 años
 - 24 años a 45 años
 - Más de 45 años

3. ¿En cuál puesto se desempeña usted actualmente?
 - Gerente
 - Especialista
 - Jefe
 - Supervisor
 - Operativo
 - Otro

4. ¿Cuál es su grado académico?
 - Master
 - Doctorado
 - Licenciado Universitario
 - Bachillerato Universitario
 - Bachiller en educación media
 - Otro

5. Seleccione el área de la empresa en la cual usted desempeña:
 - Gerencia
 - Recursos Humanos
 - Finanzas

- Contaduría
- Legal
- Otro

6. Indique a cuál corresponde su antigüedad en Grant Thornton:

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

II. VARIABLE 1: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
INDICADOR 1. CARENCIAS

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

- SI
- NO

8. ¿Cuenta la empresa Grant Thornton Costa Rica con misión, visión, políticas, normas?

- SI Pase a la pregunta 9
- NO

9. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿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.
- A través de un outsourcing
- Hay alguna persona encargada (o) de la gestión de recursos humanos.
- Otro Especifique: _____

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

() SI

() NO

Por qué

11. ¿Considera usted que en la empresa Grant Thornton se realiza de forma adecuada las funciones de la gestión del talento humano?

() SI

() NO

Por qué

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

() SI

() NO

Explique

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

() SI

() NO

Por qué

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

() SI

() NO

Por qué

15. ¿Según su opinión, a la hora de seleccionar al personal; existe un proceso formal apropiado?

() SI

() NO

Por qué

16. ¿Quién fue la persona que lo contrató?

() Gerente

() Jefe

() Persona que realiza funciones de Recursos Humanos

() Otro _____

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

() Excelente

() Bueno

() Regular

() Malo

() Muy malo

18. ¿Si en sus manos estuviera el implementar cambios a nivel de recursos humanos, cuáles serían? Mencione

III. VARIABLE 2: TALENTO HUMANO

INDICADOR 1: PROCESOS DE GESTIÓN

19. ¿En su empresa planifican el recurso humano?

() SI

() NO

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

20. ¿Considera que el proceso de reclutamiento se hace de forma correcta a la hora de atraer nuevos talentos?

() SI

() NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

21. ¿Se aplica algún proceso específico de selección?

() SI

() NO

22. ¿Considera que la empresa maneja de forma efectiva el proceso de atraer y contratar talento?

() SI

() NO

Por qué

23. ¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de inducción para el trabajador que ingresa a laborar?

() SI

() NO

24. ¿Aplica la empresa algún tipo de proceso de capacitación a los colaboradores, con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones?

() SI

() NO

25. Desde su experiencia, ¿En la empresa se realizan capacitaciones periódicas?

() SI

() NO

IV. **VARIABLE 3: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

INDICADOR 1. MISION, VISION, OBJETIVOS Y FUNCIONES

26. ¿Conoce usted la existencia de la misión y visión del departamento de o área de recursos humanos de Grant Thornton?

() SI

() NO

27. Según su análisis considera importante que el departamento de recursos humanos tenga definido su misión y visión?

() SI

() NO

28. ¿Sabe usted de la existencia de cuáles son los objetivos del área de recursos humanos?

() SI

() NO Si su respuesta es no pase a la pregunta 29.

29. ¿Está usted de acuerdo con esos objetivos?

() SI

() NO

30. ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las funciones del área de recursos humanos?

() SI

() NO Si su respuesta es no pase a la pregunta 30

31. Mencione alguna de las funciones del área de Talento Humano actualmente.

V. VARIABLE 4: TALENTO HUMANO
INDICADOR 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

32. ¿Sabe usted cual es la estructura organizativa de su empresa, es decir el organigrama?

() SI

() NO

33. ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa actual?

() SI

() NO

34. ¿Considera adecuada la jerarquía que presenta la empresa en la actualidad?

() SI

() NO

35. ¿Se siente usted parte de la estructura jerárquica de la empresa Grant Thornton?

() SI

() NO

Justifique su respuesta:

36. ¿Dentro de la organización, tiene posibilidades de ascender?

() SI

() NO

VI. VARIABLE 5: DESCRIPCION DE PUESTOS

INDICADOR 1. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

37. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió algún informe sobre la descripción de sus funciones y responsabilidades del puesto en el cual se desempeña?

() SI

() NO

Justifique:

38. ¿Cree usted que dentro de una organización es vital tener un manual de descripción de puestos?

() SI

NO

39. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

SI

NO

40. ¿Tiene conocimiento sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?

SI

NO

41. ¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?

SI

NO

42. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

No

Si

43. ¿Está usted satisfecho con las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña actualmente?

SI

NO

Justifique:

44. Si usted fuera el gerente de recursos humanos de la empresa ¿Que sería lo primero que cambiaría en cuanto a descripción de puestos y por qué?

VII. VARIABLE 6: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
INDICADOR 1. NIVEL DE ROTACION DE PERSONAL

45. ¿Conoce usted el nivel de rotación de personal?

() SI

() NO

46. ¿Qué nivel de rotación de personal se presenta actualmente en la organización?

() Alto

() Medio

() Bajo

47. ¿Está usted enterado sobre si existe algún modelo de retención de talento?

() SI

() NO

48. Basado en su experiencia ¿Que se podría cambiar respecto a la gestión del talento humano dentro dela organización?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION!