

i

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

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato en Administración de Negocios
con énfasis en Recursos Humanos*

**LAS CONSECUENCIAS DEL COVID 19 EN
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA TECNOLÓGICA
TRADESTATION GLOBAL SERVICES S.A.**

Katherine Varela Fonseca

Julio, 2021

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	v
DECLARACIÓN JURADA	vi
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	vii
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	viii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	12
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I:	16
INTRODUCCIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Antecedentes Internacionales y Nacionales.....	16
1.1.2 Delimitación del Problema.....	20
1.1.3 Justificación.....	21
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo General.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
CAPÍTULO II:	23
MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1 La Gestión del Talento Humano.....	23
2.1.2 Reclutamiento, Selección e Inducción.....	24
2.1.3 Fuentes Internas y Externas de Reclutamiento.....	28
2.1.4 Herramientas de Reclutamiento.....	30
2.1.5 Tendencias de Reclutamiento y Selección en el Siglo 21.....	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.2.1 Definición de Términos.....	41
2.3 MARCO LEGAL.....	45

2.4 MARCO CONTEXTUAL	47
2.4.1 Origen de TradeStation Global Services S.A.	47
2.4.2 Misión de la Compañía	49
2.4.3 Cultura de la Compañía	50
2.4.4 Organigrama de la Compañía	51
2.4.5 Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos en la Compañía	51
2.4.6 Etapas Básicas de un Proceso de Selección y Reclutamiento	52
2.4.7 El Proceso de Selección y Reclutamiento en TradeStation Global Services S.A.	54
CAPÍTULO III:.....	58
MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	62
3.4.1 Población	63
3.4.2 Tipo de Muestra	63
3.4.3 Criterios de Inclusión y Exclusión	65
3.4.4 Consideraciones Éticas	65
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	66
3.6 CATEGORÍAS	67
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	68
CAPÍTULO IV:	73
RESULTADOS	73
4.1 GENERALIDADES	73
4.1.1 Fase previa a la aplicación del cuestionario	73
4.1.2 Características de los participantes	74
4.2 RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS	74
CAPÍTULO V:	91
DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	91
5.1 GENERALIDADES	91
5.1.1 Establecer el grado de importancia que tiene para el personal de TradeStation Global Services S.A., el proceso de reclutamiento y selección.	91
5.1.2 Identificar las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años en la empresa TradeStation Global Services S.A.	93

5.1.3 Analizar el impacto de los cambios en reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. a raíz de la pandemia del Covid 19.95

5.1.4 Definir si la plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada por la empresa TradeStation Global Services, S.A. es la idónea o si requiere alguna actualización.98

CAPÍTULO VI: 100

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 100

Referencias..... 104

ANEXOS 108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa multinacional TradeStation Group, Inc	48
Figura 2 Etapas Básicas de un Proceso de Selección y Reclutamiento	49
Figura 3 Factores que Intervienen para Determinar el Número de Casos que Compondrán la Muestra en los Estudios Cualitativos	61
Figura 4 Proceso de recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales?	72
Gráfico 2 ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección en el momento de su contratación de acuerdo con la siguiente escala?	73
Gráfico 3 ¿Considera usted que el proceso fue afectado por la pandemia del Covid 19?	74
Gráfico 4 ¿En qué medida está usted satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa	75
Gráfico 5 ¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de TradeStation?	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diseños Genéricos de la Investigación Cualitativa, Preguntas e Información que Proporcionan.....	58
Tabla 2 Criterios de Inclusión y Exclusión de la Muestra	62
Tabla 3 Clasificación de la Información por Categorías	65
Tabla 4 Cuadro de Recolección y Análisis de Datos.....	68

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Katherine Varela Fonseca**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1402-0216** egresado de la carrera de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de Reclutamiento y Selección del talento humano en la empresa tecnológica TradeStation Global Services S.A.**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 30 días del mes de **Julio** del año **dos mil veintiuno**.

Katherine Varela

Firma del estudiante

Cédula: 1-1402-0216

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Recursos Humanos
 Presente

La estudiante Katherine Varela Fonseca me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "LAS CONSECUENCIAS DEL COVID 19 EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA TECNOLÓGICA TRADESTATION GLOBAL SERVICES S.A." Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato 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%

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

Atentamente,

MILENA MARIA SOTELA RAMIREZ (FIRMA)
 (FIRMA)
 Firmado digitalmente por
 MILENA MARIA SOTELA
 RAMIREZ (FIRMA)
 Fecha: 2021.08.03
 07:29:52 -06'00'
MBA. Milena Sotela Ramírez
 Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 11 de septiembre de 2021

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La estudiante **Katherine Varela Fonseca**, cédula de identidad **1-1402-0216** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Las consecuencias del COVID 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Tecnológica Tradestation Global Services S.A.**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato 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.

Atentamente,

IVANNIA GABRIELA
VIQUEZ BARRANTES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2021.09.11 16:54:07
-06'00'

MBA. Ivannia G. Víquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

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

San José, 30 de Julio del 2021

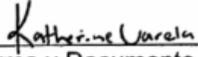
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Katherine Varela Fonseca con número de identificación 1-1402-0216 autor (a) del trabajo de graduación titulado *Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de Reclutamiento y Selección del talento humano en la empresa tecnológica TradeStation Global Services S.A.* presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

 1-1402-0216
Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres, hermanos e hijos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme concluir una meta más en mi vida.

A mis padres por el apoyo y sus consejos para ser quien soy hoy en día.

*A mis abuelos que sé que desde el cielo me cuidan y estarían orgullosos
de mí.*

A mi hermano Jonathan por guiarme en escoger la carrera que amo.

*Agradezco la confianza, dedicación y guía de mi tutora Milena Sotela
Ramírez.*

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. Para ello, debemos entender que el tener un personal apto para la operación, es clave para hacer que la compañía u organización sea competitiva. Se debe seleccionar al candidato más calificado y capacitado y que este cumpla con las expectativas y condiciones del perfil de la oferta laboral, además el mismo debe ir acorde a las necesidades de la empresa con el fin de ahorrar recursos y optimizar procesos.

La pandemia por Covid-19 ha transformado completamente el mercado laboral y por esta razón los que se encuentran aun contratando en medio de la pandemia, deben hacerlo de una manera diferente, partiendo desde donde se está buscando talento hasta la entrevista y el proceso de incorporación. Si bien la introducción tecnológica ya formaba parte de los procesos habituales de reclutamiento y selección, la evolución del covid19 hace necesario el digitalizar la mayoría de sus procesos.

En el presente trabajo se va a establecer la importancia que tiene para el personal estos procesos, se describe detalladamente las características del proceso de reclutamiento y selección, se definen las variaciones que ha sufrido a través de los años, cambios a raíz de la pandemia y se define si la plataforma tecnológica utilizada por la empresa hoy en día es la idónea. Con el fin de valorar lo anterior, la metodología usada se basa en un enfoque cualitativo y se analizan cuestionarios mixtos aplicados a diez de los colaboradores de la empresa TradeStation Global Services S.A

seleccionados al azar.

Como conclusión se determina que el proceso de reclutamiento y selección es de suma importancia para los colaboradores, quienes reconocen que es indispensable para alcanzar los objetivos, crear una cultura agradable y una buena reputación.

Con respecto a las consecuencias debido al Covid 19, aunque muchos ya estaban acostumbrados a trabajar desde casa utilizando herramientas digitales, el reto fue adaptarse a nuevos procesos y estilos de vida, la interacción física fue considerada como la mayor afectación y se determina que una de las ventajas de no sufrir mayor impacto fue por el tipo de industria y la flexibilidad que la empresa brinda a sus empleados.

Entre las recomendaciones están: valorar mejoras en la plataforma de reclutamiento, actualización de formulario preempleo y una herramienta nueva para llevar el registro de ingresos.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the consequences of Covid 19 in the recruitment and selection process of human talent of the technology company TradeStation Global Services, S.A. To do this, we must understand that having a suitable staff for the operation is key to making the company or organization competitive. The most qualified and experienced candidate must be selected and meet the expectations and conditions of the job offer. In addition, they must be consistent with the needs of the company to save resources and optimize processes.

The Covid-19 pandemic has completely transformed the labor market and for this reason those who are still hiring during the pandemic must do so in a different way, starting from sourcing talent, moving to the interview and then the onboarding process. Although technology was already part of the usual recruitment and selection processes, the evolution of covid19 makes it necessary to digitize most of its processes.

In this investigation, we will establish will determine how important are these processes for employees, the characteristics of the recruitment and selection process will be described in detail, we will define the variations that it has suffered over the years, changes as a result of the pandemic and confirm if the technological platform used by the company today is the ideal one.

In order to assess the above, the methodology used is based on a qualitative approach and mixed questionnaires applied to ten randomly selected employees of the company TradeStation Global Services S.A are analyzed.

As a conclusion, it is determined that the recruitment and selection process is of utmost importance for employees, who recognize that it is essential to achieve the objectives, create a pleasant culture and a good reputation.

Regarding the consequences due to Covid 19, although many were already used to working from home using digital tools, the challenge was to adapt to new processes and lifestyles, physical interaction was considered the greatest impact and it was determined that one of the advantages of not suffering a greater impact were due to the type of industry and the flexibility that the company offers its employees.

Among the recommendations are: assessing improvements in the recruiting platform, updating the pre-employment form and a new tool for headcount.

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes Internacionales y Nacionales

Se sabe que el proceso de selección de personal es de suma importancia dentro de la gestión de Talento Humano, ya que como su nombre lo indica, consiste justamente en elegir puntual y adecuadamente al candidato más calificado para un determinado puesto dentro de una empresa.

Con respecto al proceso de reclutamiento, Chiavenato (2020, p.116) indica que:

“...la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que requiere el negocio de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.”

En otras palabras, hace un llamado para que las empresas le den al reclutamiento la importancia que merece, prestando cuidadosa atención al conocimiento, las destrezas, las habilidades y los valores de los candidatos, puesto que finalmente son ellos quienes generarán un valor agregado en la productividad y el desarrollo futuro de la organización.

Prueba de lo anterior es, que en este mundo globalizado tan cambiante y complejo, se ha podido observar durante los últimos 20 años cómo las compañías locales y

transnacionales han puesto atención especial en las nuevas tendencias de selección de personal, compitiendo entre sí por la atracción del talento más calificado, pues lo consideran el activo más valioso de sus organizaciones.

Los avances en la tecnología han sido de mucha influencia en el mencionado proceso. Torres Santillán (2017, p.p.3-4), en su artículo científico establece que:

“Existen varias ventajas obtenidas a través del uso de estas herramientas: disminución de costos a largo plazo; aminoramiento de costos de procesos de selección de personal externalizados (realizados por empresas especializadas en éstos y no con los recursos propios); reducción de tiempos en el proceso de selección debido a la agilización y automatización de las tareas; filtración e identificación de perfiles, entre otras.”

Este crecimiento tecnológico acelerado ha afectado positivamente el proceso de reclutamiento, obteniendo como resultado un trabajo más eficiente y eficaz y disminuyendo a la vez costos y tiempo para las empresas. Este fenómeno ha ocasionado también que las compañías se cuestionen sobre distintos temas relacionados, como, por ejemplo:

- La necesidad de equipos especializados en esta tarea dentro del Departamento de Recursos Humanos,
- La importancia de revisiones minuciosas sobre los procedimientos tradicionales de contratación de personal y
- La cacería global y local de talento humano a través de las novedosas plataformas tecnológicas.

Todo lo anterior con miras a lograr resultados óptimos a un costo dentro del presupuesto y en el menor tiempo posible, dada la velocidad de crecimiento de los negocios de hoy.

Es en el marco del panorama internacional que surge la inquietud de investigar y dar a conocer las características que presenta esta actividad en una empresa costarricense en particular, la cual se ha visto obligada a transformar sus procesos de reclutamiento y selección de personal, atendiendo las necesidades de la operación, las nuevas tendencias vigentes y en los últimos dos años, la pandemia por el Covid 19.

Si bien es cierto el tema de reclutamiento se ha tratado por gran cantidad de autores durante el siglo XXI, se encontró poca literatura en idioma español dedicada exclusivamente a analizar los grandes cambios que este proceso ha experimentado durante los últimos cinco años, período durante el cual la globalización y los avances tecnológicos han impactado profundamente la atracción de talento humano a nivel mundial, al punto de poder afirmar con seguridad que en este sentido se ha dado un antes y un después en cuanto a todo lo relacionado con el reclutamiento, especialmente durante el confinamiento debido a la pandemia. Debido a esto, el presente análisis ha sido elaborado a partir de la investigación de fuentes secundarias asociadas a trabajos de investigación recientes, realizados por estudiantes universitarios para optar por diferentes grados académicos y a los aportes realizados por otros autores desde su experiencia académica y profesional.

En cuanto al tema específico del proceso de reclutamiento se encontraron varios artículos en inglés los cuales hacen referencia a los cambios que hubo en el proceso de reclutamiento durante la pandemia. Se habla de las repercusiones, nuevas demandas,

adaptabilidad, agentes de cambio históricos y una fuerza laboral remota que se convirtió en la norma para muchos. (Maurer, 2021).

Se observó una fuerza de trabajo híbrida, donde era normal que hubieran empleados en el sitio y otros que trabajaran remoto, al igual que en la contratación se combinaron procesos virtuales y presenciales cada vez más.

Los departamentos de recursos humanos han desempeñado un papel clave en la construcción de una cultura innovadora y proactiva para ayudar a las empresas a responder al COVID-19 y seguir adelante. Los equipos de contratación, en particular, se han esforzado por adoptar un enfoque más resistente y colaborativo para la adquisición de talento, para reforzar la marca de empleador de su organización y seguir atrayendo a los mejores talentos. (Costa, 2020).

Muchas empresas tuvieron que digitalizar sus negocios, creando la necesidad de ocupar puestos que no existían antes en la organización y con un nuevo conjunto de habilidades. Se tuvo que afinar el proceso de contratación actual brindando a los reclutadores la oportunidad de desarrollar un proceso más atractivo, empático y transparente.

Dado que la pandemia cambió la vida de los trabajadores, los empleadores respondieron proporcionando arreglos laborales flexibles, abordando las necesidades de cuidado y apoyando el bienestar emocional de los trabajadores. (Miller, 2021)

La pandemia presentó una oportunidad única para examinar las ofertas de beneficios y la cultura general y así poder realizar cambios que de otra manera no se habrían hecho. Hubo mayor acceso a beneficios de salud mental, cuidado infantil, cambios en vacaciones o inclusive políticas de permisos con goce de salario.

Las empresas se han visto obligadas a reexaminar sus estrategias, recursos y tecnología, mejorando el proceso de contratación y la experiencia de los candidatos. Fue necesario inclusive una pandemia mundial para que muchos empleadores superaran su mayor temor con respecto a la contratación: el miedo al cambio. (Patton, 2021)

Se optó por una mayor automatización y reinención de los procesos de reclutamiento, las entrevistas, evaluaciones y la experiencia de los nuevos colaboradores. Ahora se realizan recorridos en vivo por las instalaciones de la oficina para brindarles a los candidatos una muestra de su entorno físico y la cultura de la empresa.

Una pregunta común que hacen los candidatos es: ¿Qué ha cambiado en la organización durante COVID?" La mejor manera de responder eso es hablando de lo que se ha hecho.

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación aplica un cuestionario mixto a un grupo de colaboradores de la empresa TradeStation Global Services S.A., seleccionados en forma aleatoria, que de manera voluntaria y con sus puntos de vista agregan valor a las conclusiones de esta investigación. La suma total de participantes es 10, distribuidos en las siguientes unidades de análisis: Ingenieros (6), Reclutadores (2) y Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos (2).

El grupo etario de los participantes varía entre los 30 y 50 años de edad, cuentan como mínimo con un Bachillerato Universitario y todos están laborando actualmente para la empresa.

El estudio se limita a la sede de TradeStation Global Services S.A. ubicada en la Zona Franca Ultra Park 1, en la Aurora de Heredia, Costa Rica, durante el periodo 2012-2021.

1.1.3 Justificación

En el actual ambiente de negocios en el cual se desarrollan las empresas multinacionales producto de la globalización, el talento humano es una fuente de ventaja competitiva. De ahí la importancia de reclutar a los profesionales idóneos, con las destrezas, los conocimientos y la experiencia adecuada para ocupar cada puesto de manera oportuna y cumpliendo con los requerimientos de perfiles y el costo presupuestado.

Dentro del marco de referencia anterior inician las operaciones de la empresa TradeStation Global Services S.A. en Costa Rica en el año 2012, contando apenas con 10 empleados los cuales reportaban directamente a la casa matriz ubicada en Estados Unidos. En aquel entonces la persona encargada del proceso de reclutamiento se dedicaba también a otras responsabilidades propias del Departamento de Recursos Humanos, siguiendo los procedimientos señalados por la misma e intentando “tropicalizar” el proceso de reclutamiento.

En el transcurso de los últimos 9 años y debido a un incremento en la demanda de los servicios que ofrece la empresa, el Departamento de Recursos Humanos crece tanto en funciones como en personal, generando la necesidad de contar con una persona exclusivamente dedicada a esta labor.

La presente investigación pretende describir las características del proceso actual y el impacto provocado por la pandemia del Covid 19 en éste, incluyendo aciertos y oportunidades de mejora, con el propósito de que dicha experiencia sirva de precedente para futuros profesionales dedicados a la selección de talento humano en épocas de crisis.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles han sido las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Establecer el grado de importancia que tiene para el personal de TradeStation Global Services S.A., el proceso de reclutamiento y selección.
2. Identificar las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años en la empresa TradeStation Global Services S.A.
3. Analizar el impacto de los cambios en reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. a raíz de la pandemia del Covid 19.
4. Definir si la plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada por la empresa TradeStation Global Services, S.A. es la idónea o si requiere alguna actualización.

CAPÍTULO II:

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 La Gestión del Talento Humano

Estévez y Zúñiga (2019) definen la gestión del talento humano como aquella parte de las funciones gerenciales que se encarga del manejo y la orientación del recurso humano dentro de la organización, abarcando todo el ciclo de vida del empleado desde su reclutamiento hasta la evaluación del desempeño.

En las últimas décadas esta gestión ha tomado gran importancia debido a que es precisamente el capital humano lo que permite a las empresas crear una ventaja competitiva sólida y continua. En este sentido, Kotler (2018, p.102) afirma que: las empresas deben crear ventajas competitivas sostenibles, y una de las ventajas difíciles de imitar es contar con el mejor talento humano, entendido este como aquel que genera un valor agregado en el trabajo, creando diferenciación respecto a lo que hacen otros competidores.

Desde el punto de vista anterior, tiene sentido el empeño que ponen las empresas a la hora de seleccionar a sus candidatos, resaltando el hecho de que dichos procesos se encuentran siempre influenciados por la cultura, la estructura y el clima organizacional, la tecnología utilizada y el entorno del negocio o industria.

Actualmente, las organizaciones se han transformado ante los nuevos retos de productividad y comercialización considerando el capital humano como su materia prima de mayor valor y apoyándose en equipos de trabajo cuidadosamente seleccionados y entrenados. Es por esto, que los procesos de reclutamiento y selección de personal son de suma importancia dentro de la gestión de talento humano.

2.1.2 Reclutamiento, Selección e Inducción

Los procesos utilizados por los departamentos de Recursos Humanos para la elección de sus candidatos se han modificado a través de los años debido a las nuevas tendencias en la gestión de talento humano, particularmente después de la Revolución Industrial.

Históricamente, la actividad de selección de personas surge en forma espontánea durante la prehistoria, cuando se dividen las tareas necesarias para la supervivencia por parte de los miembros de las primeras agrupaciones humanas. En esta etapa, el trabajo se divide según el género, la edad y las características físicas de los miembros de grupo. Más adelante durante la Edad Media, la responsabilidad de dedicarse a ciertos trabajos pasa de padres a hijos de una forma totalmente hereditaria, siendo condicionada por la clase social a la cual se pertenece. Aunque se desconoce con exactitud la fecha exacta, se considera que la selección de personal dentro de las organizaciones pudo haber surgido en la primera guerra mundial, momento en el cual se empiezan a realizar pruebas para facilitar la selección de reclutas y oficiales. Es con la llegada de la Revolución Industrial que se comienza a utilizar la observación de candidatos y el criterio personal de los supervisores para la elección de las personas más aptas para los diferentes puestos en las organizaciones, dando lugar a lo que más tarde sería las “Oficinas de Selección”. Los avances en la industria provocaron que el proceso de reclutamiento

pasara de ser algo privado a un fenómeno social, naciendo la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual posteriormente provoca la idea de crear un área o departamento dedicado a la tarea de seleccionar personal. (Romero, 2017)

A partir de entonces el proceso de reclutamiento y selección de personal ha pasado por algunos cambios, principalmente con respecto a las estrategias utilizadas para atraer talento. Sin embargo, tradicionalmente y con algunas excepciones, el proceso de incorporar personal nuevo en las empresas, independientemente de la actividad económica a la cual se dedica, ha consistido en términos generales en 3 grandes etapas: **reclutamiento, selección e inducción.**

Las características de estas etapas mencionadas se resumen a continuación:

Reclutamiento: es el proceso en el cual se atraen los candidatos más calificados para cubrir determinado puesto de trabajo. En esta atracción de talento preliminar, se deben de utilizar los filtros necesarios con la intención de dejar fuera del proceso a aquellas personas que no cumplan con los requisitos mínimos. (Chiavenato, 2020)

Selección: Esta etapa consiste en la evaluación y elección del candidato idóneo, lo cual se realiza comparándolo con el resto de los postulantes, considerando experiencia, habilidades y aptitudes académicas, entre otros. Para esto es de suma importancia que el reclutador cuente con la mayor cantidad de información precisa sobre el puesto vacante y las características y condiciones de éste. (Chiavenato, 2020)

Inducción: Este proceso consiste en la introducción del nuevo empleado en la compañía, en las responsabilidades de su puesto y en la presentación del resto de su equipo de trabajo. En esta etapa también se le suministra al colaborador la información sobre la

empresa, su estructura organizacional, sus valores y detalles sobre los beneficios empresariales. (Chiavenato, 2020)

En la actualidad, los procesos de selección y reclutamiento de personal se han visto afectados por la aparición del brote del virus COVID 19 (declarado el 11 de marzo del 2020 como pandemia por la Organización Mundial de la Salud) y la consecuente emergencia sanitaria que provocó en todo el mundo. De la noche a la mañana, procesos laborales regulares como las entrevistas, la aplicación de pruebas y el entrenamiento de personal tuvieron que ser adaptados para realizarse de manera virtual. En el artículo de Peiró & Soler (2020, p.2) se menciona que:

“durante las semanas de confinamiento, el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas. Para muchos teletrabajadores con experiencia previa, la novedad ha sido la amplitud con la que han utilizado esta modalidad, que estos días se ha convertido en exclusiva. Pero para otros muchos trabajadores lo novedoso ha sido tener una primera experiencia en este ámbito. Lo mismo puede decirse de las empresas. Para unas y otras, seguramente su visión del teletrabajo no volverá ya a ser como antes. Las evidencias disponibles apuntan a un fuerte incremento de la práctica del teletrabajo, pero la intensificación ha tenido lugar de manera sobrevenida, en muchos casos improvisada y sin planificación previa.”

En el caso particular de Costa Rica, y como puede constar en la publicación del diario oficial “La Gaceta” del día 30 de setiembre del 2019, el tema del teletrabajo ya se había

regulado debido al creciente uso en las empresas, especialmente los centros de contacto multinacionales; sin embargo, la pandemia aceleró esta práctica y con ello el uso de las herramientas tecnológicas en un 100%, tanto para empresas locales como internacionales.

De acuerdo con el artículo de Martínez, E (s.f) titulado “¿Cómo ha Afectado el COVID19 al Reclutamiento en las Empresas?” Algunas de las modificaciones que sufrieron los procesos de reclutamiento y selección de personal durante la pandemia en nuestro país fueron:

- Sustitución de la entrevista individual por la entrevista de panel, reduciendo sustancialmente el tiempo dedicado previo a esta etapa del reclutamiento y optimizando el uso de los recursos y tiempo del personal involucrado en el proceso de selección.
- Cambio en el proceso de entrevista, el cual pasó de ser presencial a entrevista por videoconferencia, utilizando herramientas como Zoom, Skype y Hangouts.
- Flexibilidad en la opción de realizar teletrabajo desde ubicaciones que antes no se consideraban viables como por ejemplo la montaña, la playa e incluso desde otros países.
- Aumento de promociones internas con el fin de evitar los largos entrenamientos y curvas de aprendizaje que en época de confinamiento no son factibles debido a la falta de tiempo o porque se dificultan en forma remota.
- Se ha aumentado el uso de **WhatsApp** como herramienta de contacto e intercambio de información entre reclutadores y candidatos durante el filtro de éstos.

- Implementación de ferias de empleo virtuales.
- Aumento en la firma electrónica de documentos en formato digital.
- Intercambio de documentación entre empresa y empleado de forma 100% digital.
- Incremento en el uso de plataformas digitales de reclutamiento.

2.1.3 Fuentes Internas y Externas de Reclutamiento

Existen diferentes formas de reclutar candidatos, las cuales se pueden agrupar en dos grandes categorías, detalladas a continuación. (Villalba, 2020, p.7)

Fuentes Internas: Este término se refiere a la búsqueda de candidatos para un puesto específico, partiendo del análisis de los empleados existentes en la empresa. Para esto se requiere que cumpla igualmente con los requisitos que demanda la vacante, así como el conseguir la aprobación de las diferentes etapas del proceso, como por ejemplo pruebas, retos y entrevistas. Dentro de esta categoría se incluyen: recomendaciones, base de datos empresarial, promociones, recontrataciones y pasantes.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento son en términos generales que los candidatos ya tienen conocimiento de la cultura de la empresa y el resto del personal y usualmente se encuentran motivados, por lo que aspiran a puestos de mayor responsabilidad y mejor remunerados con el fin de mejorar su desarrollo profesional. Adicionalmente el proceso de reclutamiento siempre va a ser más rápido que el externo.

Entre las desventajas del reclutamiento interno pueden citarse: confusión por parte de los candidatos con respecto a las condiciones del puesto, expectativas muy altas de un candidato que se desempeñaba bien en su rol anterior, ahorro de costos empresariales

al pagar un salario menor que el que demanda el mercado, selección de candidatos por favoritismo y no por capacidades.

Fuentes Externas: Consiste en la búsqueda de candidatos fuera de la organización, en el mercado externo, ya sea entre los trabajadores desempleados o aquellos que se encuentran laborando en otras empresas similares o no. Este proceso puede ser realizado por alguna persona entrenada para tal fin, dentro del Departamento de Recursos Humanos o bien a través de una agencia encargada de reclutar. En este punto se debe resaltar que desafortunadamente la mayoría de las pequeñas y medianas empresas locales generalmente no cuentan con personal capacitado para dicha función debido al costo que esto implica, aumentando aún más la posibilidad de que no se contraten los candidatos adecuados. Dentro de esta categoría se puede incluir: la búsqueda de candidatos a través de Internet o servicios de empleo, subcontratación o agencias de colocación, bases de datos y contactos de la industria.

Alguna de las ventajas que presenta este tipo de reclutamiento son: mayor oferta de candidatos, experiencias y percepciones diferentes para el abordaje de problemas, aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por los candidatos en empresas anteriores y nuevos retos para el personal existente por un tema de competitividad.

Entre las desventajas que muestra este tipo de reclutamiento están: mayor costo, tiempo prolongado de contratación, alto riesgo de contratar un perfil no calificado, desmotivación del personal si se trata de un puesto alto jerárquicamente hablando y el cual no se ofertó internamente y la posibilidad de perjudicar las políticas salariales de la empresa por la

necesidad de ofrecer salarios mayores a los devengados por el personal activo, en un intento de atraer candidatos, sobre todo para llenar puestos difíciles de cubrir.

Las empresas que cuentan con personal especializado en reclutamiento y selección de personal dentro del Departamento de Recursos Humanos cuentan con mayor ventaja en la búsqueda de talento, tanto externo como interno. Estos profesionales se mantienen constantemente pendientes a través de diferentes medios, de aquellos perfiles que se adecúan a la organización, aunque se trate de puestos disponibles a futuro. Además, suelen mantener contacto con una red de profesionales bastante útil, que les sirve de divulgación de las plazas vacantes.

2.1.4 Herramientas de Reclutamiento

Además de los recursos mencionados en el apartado sobre fuentes internas y externas de reclutamiento, los profesionales cuentan con otro tipo de estrategias y herramientas para la atracción y captura de talento, entre las que se encuentran:

Portales de Empleo: Se refiere a cierto tipo de páginas web, las cuales son utilizadas por empresas (para publicar las ofertas de empleo disponibles) y por los candidatos (para publicar sus hojas de vida, acceder y aplicar a las ofertas disponibles), incluso en otras partes del mundo. En nuestro país, las más utilizadas son: Eempleo.com, Empleos.net, Indeed, CompuTrabajo, Glassdoor y LinkedIn (aunque algunos autores la consideran como red social y no portal de empleo).

Redes Sociales: Son plataformas tecnológicas a través de las cuales las personas y organizaciones con valores e intereses comunes se conectan entre sí. Los reclutadores las utilizan para publicar las vacantes disponibles y llevar a cabo el filtro y la evaluación

de aspirantes con el objetivo de percibir si el candidato posee los mismos valores que la organización. Entre las más destacadas se encuentran: Facebook, Twitter e Instagram.

Subcontratación (“Outsourcing”): se denomina outsourcing al proceso mediante el cual una empresa delega parcial o completamente el proceso de reclutamiento y selección a un tercero. Desde el punto de vista empresarial, este recurso se utiliza con la intención de enfocarse mayormente en la productividad, reduciendo costos y alcanzando una mayor audiencia de candidatos. Aunque parezca ventajosa esta práctica, algunos autores mencionan como desventajas la mala selección de los candidatos por parte de los reclutadores externos, la falta de comunicación entre organizaciones y la posible dependencia de la agencia proveedora de candidatos. En Costa Rica, algunas de estas son: Manpower Group, Job Solutions, Grupo STT, Multivex, Doris Peters, People Strategy, Deloitte y Sodexho. (Romero, 2016, p.p. 22-24).

Employer Branding: Este término, cuya traducción al español es “Marca de Empleador”, es utilizado en mercadeo y en el mundo de negocios en términos generales para referirse al conjunto de estrategias, ideas y recursos que aplican las empresas para posicionarse como lugares ideales de trabajo (Romero, 2016, p.25).

Para potenciar la marca empleadora las empresas suelen utilizar la PVE o “Propuesta de Valor del Empleado”, que viene siendo la suma de los beneficios que la empresa les ofrece. Dentro de éstos se encuentran el estímulo de hacer una carrera profesional, un mayor desarrollo a nivel laboral, aprendizaje, oportunidades de viajar, mayor prestigio y/o remuneración, más calidad de vida y un mejor clima organizacional.

Otra de las estrategias del “*Employer Branding*” es incentivar a los trabajadores de la empresa para que ellos mismos difundan las ventajas de trabajar en ella, convirtiéndolos en una especie de embajadores de marca sin incurrir en un costo de mercadeo.

ATS o “*Applicant Tracking Systems*”: El sistema de seguimiento del solicitante o ATS (*Applicant Tracking System*) es una aplicación especializada en el reclutamiento y selección de personal con arquitectura similar a los sistemas de gestión de atención al cliente o CRM (*Customer Relationship Management*). Estos softwares se encargan de aplicar filtros automáticos basados en los criterios predefinidos para el puesto a las solicitudes recibidas mediante la página web de la empresa que recluta. (Rojas, D. y Yauri, D. (2018, p.44)

Otra ventaja es que este tipo de plataformas publica las ofertas de trabajo en gran variedad de portales de empleo, permitiendo la difusión de los puestos disponibles entre un número mayor de candidatos. Algunos ejemplos de ATS son: Oracle Taleo, ADP, SAP SuccessFactors, Workday, Smart Recruiters y Paycor.

Anuncios en medios de comunicación: el recurso de hacer uso de la radio, la prensa y la televisión todavía se sigue utilizando por algunas empresas, específicamente PYMES, debido a su bajo costo y flexibilidad para definir publicaciones durante períodos cortos, sin embargo, ha perdido mucha fuerza en comparación con el uso de otras herramientas más tecnológicas. En este sentido, cabe señalar que la mayoría de los periódicos se han modernizado al crear versiones digitales de sus diarios que incluyen secciones de empleo en donde se pueden colocar las ofertas disponibles de puestos y de servicios, como es el caso del Periódico “La Nación” en nuestro país.

Agencias de Empleo: este tipo de organizaciones abastece de trabajadores a las compañías, especialmente aquellos que laboran temporalmente. Estos empleados son contratados directamente por las agencias, quienes asumen la totalidad de cargas sociales, previniendo responsabilidad por parte de las compañías en caso de despido o renuncia. Por otra parte, permite a las grandes compañías la contratación directa de personal, luego de haber superado satisfactoriamente los períodos de prueba establecidos y dando una mayor seguridad de permanencia en éstas.

Ferias de empleo: Esta modalidad de reclutamiento se ha utilizado mucho en nuestro país en los últimos años gracias al apoyo de universidades, empresas del mismo sector industrial e incluso de instituciones gubernamentales y otro tipo de patrocinadores. Generalmente se realizan una vez al año y las más destacadas a nivel nacional son: CINDE y Expoempleo.

Consulta de bases de dato o Big Data: Consiste en la utilización de bases de datos ya sea propias de la empresa o de algunas otras agencias dedicadas a almacenar grandes cantidades de información sobre los perfiles profesionales de todos los estratos sociales y dedicados a diferentes actividades socioeconómicas. Este método permite a los interesados el obtener datos actualizados de forma rápida y precisa para ejecutar informes o, en el caso de los reclutadores, obtener perfiles e información general de candidatos según requerimientos de puestos. Algunos otros usos son el obtener información sobre escalas salariales, la satisfacción del personal, el clima laboral y la imagen interna y externa de la empresa. (Lopez Uceda, J. (2017, p.22)

Son muchas las ventajas que brinda esta forma de gestión de datos, un ejemplo de ello lo constituye la empresa Price Waterhouse Coopers o PwC con su encuesta “Sistema Empresarial de Información Salarial”, la cual proporciona información detallada sobre los rangos salariales y beneficios de distintos puestos. (PricewaterhouseCoopers,2020)

Otro sería la firma *Great Place to Work*, quien conduce anualmente la más grande encuesta de trabajadores a nivel mundial, mediante dos instrumentos muy reconocidos, los cuales son el *Trust Index* y *Culture Audit*, que aplican encuestas a más de 100 millones de colaboradores en más de 60 países en todo el mundo con la intención de medir el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo; esto permite emitir anualmente un informe detallado con la calificación obtenida por las empresas participantes, las cuales aprovechan la herramienta para posicionarse en el mercado como el mejor lugar para trabajar. (*Great Place to Work*, 2021)

Networking: Por definición el término se refiere a la “red de contactos” en Internet de un individuo y empezó a utilizarse en los años 80 con el auge en el uso de Internet. Su objetivo es precisamente aumentar y mejorar la comunicación con otros contactos y colegas en el mundo profesional, con el propósito de obtener eventualmente información sobre otras personas, nuevos avances, experiencias y cualquier otro tipo de conocimiento que pueda ser de utilidad en el medio en que se mueve el individuo.

En referencia al uso de esta estrategia, Galián (2018) establece lo siguiente:

“Con el *networking* se busca información, no se pide trabajo. Debe entenderse como un proceso bidireccional en el que ambas partes obtienen un beneficio: al candidato se le hace partícipe de la información disponible sobre el

proceso de contratación y éste, a su vez, aporta un valor o un beneficio al informante. Además, el énfasis se pone siempre en la información que pueda resultar interesante para el proceso de contratación. Desde el punto de vista de los reclutadores, éstos valoran positivamente las referencias de confianza que reciban de sus contactos ya que les permite contactar con personal adecuado al puesto y acelerar todo el proceso. Cuanto más directo sea el contacto que aporta la información al reclutador, mejor se valorará dicha información”

Por lo que se puede concluir que el concepto es muy importante en el ámbito del Talento Humano, ya que el realizar un buen “*Networking*” se obtienen grandes beneficios tanto para el empleador como para el candidato en búsqueda de empleo, contribuyendo a fomentar relaciones a largo plazo que son beneficiosas para ambas partes. Otras de las ventajas del *Networking* es el apoyo entre empresas, la realización de actividades, el compartir intereses profesionales y la ampliación de contactos profesionales en general.

2.1.5 Tendencias de Reclutamiento y Selección en el Siglo 21

La llegada de los avances tecnológicos obliga a modernizar los procesos empresariales y los de Recursos Humanos no son la excepción, dado que con la misma velocidad que aumenta la productividad aumenta también la demanda por personal. Ya no es suficiente con la tradicional revisión de currículos y las preguntas de pre filtrado vía telefónica para iniciar los procesos de reclutamiento y selección, ahora es necesario utilizar nuevos métodos con ayuda de la tecnología para agilizar la gestión, evitando errores de sesgo, descubriendo patrones y mejorando las predicciones con el propósito de encontrar a los candidatos que mejor se adapten al puesto. (Loyola, 2018)

Sobre este particular, destaca la creación de las denominadas máquinas de aprendizaje, definidas por BBVA (s.f.) en el siguiente enunciado:

“El ‘*Machine Learning*’ –aprendizaje automático– es una rama de la inteligencia artificial que permite que las máquinas aprendan sin ser expresamente programadas para ello. Una habilidad indispensable para hacer sistemas capaces de identificar patrones entre los datos para hacer predicciones. Esta tecnología está presente en un sinnúmero de aplicaciones como las recomendaciones de *Netflix* o *Spotify*, las respuestas inteligentes de *Gmail* o el habla de *Siri* y *Alexa*.

Es así como el uso del aprendizaje automático ya se está manifestando en el mundo del reclutamiento, a través de diferentes softwares y/o chatbots, que son aplicaciones que hacen uso de la inteligencia artificial y procesan el lenguaje natural para predecir las necesidades del usuario, optimizando respuestas en el menor tiempo posible (Drift, 2021)

Este recurso se encarga de revisar bases de datos, desarrollar perfiles, identificar y evaluar habilidades, preseleccionar, analizar y clasificar el talento disponible en el mercado las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Hoy en día existen varias empresas dedicadas a proporcionar este tipo de aplicaciones en las diferentes etapas del reclutamiento, como, por ejemplo: *Textio* en la búsqueda y atracción de talento, *Mya* en el pre-screening o preselección, *MontageTalent*, para realizar las entrevistas, *Hirevue* para aplicación de evaluaciones, *Wade & Wendy* para seleccionar candidatos y *Talla* para la inducción. (Loyola, 2018)

Como se puede apreciar, en el presente, las empresas que no cuentan con el tipo de tecnología descrita anteriormente se encuentran en amplia desventaja en el tema de reclutamiento y selección de talento, especialmente en cuanto a la velocidad con que se pueden detectar los candidatos y la cobertura que estas plataformas llegan a tener. En este sentido es lamentable que algunas compañías que no cuentan con los recursos económicos suficientes para adquirir este tipo de tecnología se ven limitadas al uso debido a este factor y no por falta de interés en mejorar el proceso.

A pesar de la valiosa contribución de la tecnología en el campo del reclutamiento y la selección de candidatos, queda claro que no se pretende que en el futuro sustituyan a los seres humanos en estas funciones, sino más bien les sirvan para proporcionarles la información necesaria para facilitar, agilizar y perfeccionar la tarea de selección de selección y contratación de talento humano.

Algunos ejemplos de lo anterior lo constituyen las siguientes empresas:

- *Johnson & Johnson*, utiliza la llamada ciencia de datos (*data science*) para mejorar su canalización del talento a través de la plataforma *Textio*, que le ayuda al Departamento de Reclutamiento en la elaboración de descripciones de puesto precisas mediante datos prácticos y tangibles.
- *Machine Learning. Inc.* Hace uso de X.AI (*Instant Meeting Scheduling*) para programar reuniones más inteligentes y rápidas.
- El ejército británico aplica la realidad virtual diseñada por *Visualize* como herramienta de contratación mediante los auriculares *Samsung Gear VR*, los cuales le permiten a los candidatos experimentar situaciones de trabajo de la

- vida real en donde puedan poner en práctica sus habilidades de combate, técnicas de entrenamiento e incluso de conducción de tanques. También para que logren entender la cultura y los proyectos de la organización y vivenciar recorridos virtuales de sus oficinas, haciéndose una idea de cómo es trabajar allí. De esta manera, es más fácil para los candidatos imaginarse si eventualmente podrán adaptarse a trabajar en dicho ambiente. Esta estrategia de reclutamiento aumentó las aplicaciones de aspirantes en un 66%.
- La empresa de fama mundial Unilever, desarrolladora de productos como *Frito*, *Dove* y *Hellmann's* basa su forma de seleccionar personal en la inteligencia artificial y la gamificación (consiste en una metodología basada en el juego), reclutando su personal entre aquellos candidatos que recién concluyen sus estudios, integrándolos inicialmente en programas de ejecución de prácticas en la empresa. El proceso de reclutamiento se realiza completando primero un formulario y adjuntando su perfil de *LinkedIn* y luego participan en doce breves juegos en línea, a través de los cuales se les evalúan sus capacidades emocionales, sociales y cognitivas. Finalmente, los candidatos se graban mediante un dispositivo digital, solucionando problemas reales de la compañía en un plazo de tiempo determinado.

Llama la atención la creatividad que caracteriza las actividades del proceso de reclutamiento y selección en las industrias multinacionales antes mencionadas, lo cual es una muestra del desarrollo que la profesión de reclutador puede alcanzar cuando le es posible enfocarse exclusivamente en esta tarea, lo que desafortunadamente no sucede en empresas de menor impacto mundial pues los responsables de este proceso

usualmente tienen otras asignaciones que atender en su puesto de trabajo por un tema de reducción de costos empresariales.

En Costa Rica, y con relación al tema de herramientas tecnológicas y al uso de Inteligencia Artificial, CINDE proporciona en su sitio web oficial, los siguientes datos:

- La Inteligencia Artificial/*Machine Learning* es una de las 5 mega tendencias entre las empresas del sector de ciencias de la vida en Costa Rica
- El 10% de los clientes de las empresas de Costa Rica relacionadas con las tecnologías 4.0 (*IOT y Big Data*) compran servicios *Machine Learning*
- Costa Rica ocupa el puesto #1 en Latinoamérica en cuanto al uso de habilidades digitales por parte de su población
- Costa Rica ocupa el #2 en conocimientos de programación en América Latina y #27 mundialmente
- La Inteligencia artificial es una tecnología en la que el 34% de las empresas multinacionales de servicios en Costa Rica planean invertir
- El 25% de las empresas multinacionales de servicios en Costa Rica están invirtiendo en *Machine Learning*
- El 75% de las empresas multinacionales de servicios en Costa Rica han empezado a aplicar la Inteligencia Artificial dentro de sus organizaciones

Adicionalmente al uso de tecnologías, las grandes corporaciones en su intento por identificar y atraer al mejor talento humano del mercado han hecho uso de distintas e innovadoras estrategias en estos últimos diez años. A continuación, se exponen algunas de las ideas mundiales más creativas:

Heineken

Esta conocida empresa cervecera inventó una técnica de selección diferente y original cuando buscaba un profesional para su departamento de mercadeo. El reclutamiento se basó en la idea de que era imposible determinar al candidato ideal para el puesto, si todas las entrevistas se hacían de la misma manera y contenían las mismas preguntas, por lo que elaboró una serie de preguntas basadas en situaciones absurdas para que el candidato se sintiera incómodo, e incluso algunas en las que se daban situaciones peligrosas. De esta manera seleccionaron a aquellos candidatos que mejor se desempeñaron en las respuestas por el manejo que dieron a las situaciones planteadas, demostrando habilidad y creatividad.

Además, los candidatos fueron llevados dentro y fuera del edificio por personas que los acompañaban para medir las reacciones a la hora que les solicitaron cosas absurdas como dar asistencia médica a alguien o ayudar a un empleado a saltar del techo. Posteriormente, la empresa Heineken reflejó un aumento del 279% en las visitas a su página web de empleos disponibles y un aumento del 317% en los curriculum presentados. (*Catemon World*, 2020)

Ikea

Esta empresa sueca de reconocida trayectoria por su versatilidad en diseños de mobiliario y accesorios para el hogar ideó una original forma para reclutar un gran número de empleados cuando se instaló en Australia. La estrategia consistió en utilizar los empaques de sus mismos productos, dentro de los cuales adjuntaba solicitudes de

empleo junto a los manuales de ensamblaje de muebles, fomentando la atracción de talento de forma novedosa y a bajo costo.

Otro dato curioso en cuanto a innovación de estrategias de reclutamiento es que la empresa ha comenzado a utilizar la hoja de vida anónima, la cual excluye cualquier referencia personal de los candidatos, como por ejemplo nombre, género, fecha de nacimiento, nacionalidad y fotografías, fomentando la no discriminación laboral. (*Superrheroes*, 2021).

Google

Esta compañía, la cual se encuentra entre las más destacadas en cuanto a selección y retención de talento, utiliza un gran número de entrevistas para seleccionar a sus candidatos. Durante las mismas, les plantea a sus candidatos una serie de preguntas no tradicionales como por ejemplo ¿de qué modo se puede escapar de una batidora que va a comenzar a funcionar en menos de un minuto? o bien, ¿qué número de afinadores de piano hay en el mundo? Este tipo de preguntas le permite a la empresa detectar las respuestas más ingeniosas a la vez que le brinda al candidato la posibilidad de mostrar su creatividad para responder este tipo de preguntas tan abiertas. (*Aretéactiva*, 2020)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición de Términos

Debido a que es muy común la confusión y el uso incorrecto de términos básicos de Recursos Humanos, se considera oportuno aclarar algunos de estos conceptos debido a la frecuencia con que se utilizan en el desarrollo de la presente investigación:

Recursos Humanos: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo lleva a cabo en 1878 sus primeras observaciones sobre el concepto de “trabajo” en la industria del acero, analizando tiempos de ejecución y remuneración. Su aporte principal es la determinación del trabajo estandarizado, la organización de las tareas para reducir el tiempo perdido estableciendo un salario según el trabajo realizado a manera de incentivo y el concepto de la selección de las personas más aptas para cada puesto de trabajo. (López Uceda, 2017, p.6)

John R. Commons utilizó el término "Recursos Humanos" por primera vez en su libro "Distribución de la Riqueza", publicado en 1893, haciéndose popular rápidamente, al punto de que el término fue usado de 1910 a 1920 por otros autores, quienes desarrollan por primera vez la “Teoría de las Relaciones Humanas” y comienzan a considerar a los trabajadores como una especie de activo del capital de las empresas, por lo tanto, debe de ser seleccionado científicamente, adiestrado y formado. Además, hacen hincapié en la importancia de las relaciones humanas entre los trabajadores, sugiriendo se les brinde confianza mediante las dinámicas interpersonales y grupales. La teoría fue el resultado de las observaciones realizadas en la empresa *Western Electric Company* de Chicago, sobre la influencia del ambiente psicosocial en la productividad de los empleados. (López Uceda, 2017, p..7)

Con el paso del tiempo surge la preocupación empresarial por el bienestar de sus empleados e inicialmente las organizaciones delegan esta tarea a las gerencias de operaciones, quienes se encargan de contratar, capacitar y cuidar de sus empleados. Actualmente, los recursos humanos de una empresa son representados por un

departamento administrativo de la empresa o al menos por un profesional en Recursos Humanos, encargado de organizar y maximizar el desempeño de los trabajadores en la organización con el fin de aumentar su productividad.

Con el fenómeno de la globalización y la subsecuente aparición de las compañías multinacionales, nace la necesidad de estructurar los Departamentos de Recursos Humanos según las necesidades de cada negocio, al punto de que hoy en día algunos de estos departamentos cuentan con un número elevado de profesionales dedicados a cubrir los diferentes servicios que se les brinda a los trabajadores, como por ejemplo beneficios, compensación, planillas, asistencia legal, reclutamiento, etc.

Productividad: (Sandoval Ramos, 2018, p..172) establece que:

“la productividad consiste en brindarle al cliente externo productos o servicios que satisfagan sus necesidades y/o excedan sus expectativas, en el momento requerido con la mejor calidad y a un precio justo. Por otra parte, la productividad empresarial se define como el uso eficiente y efectivo de recursos; trabajo, capital, tierra, materiales, energía, e información en la producción de bienes y servicios.”

Según la definición anterior, la productividad de una organización estaría estrechamente ligada con la gestión de talento humano desde dos puntos de vista: en primer lugar, porque una buena estrategia de reclutamiento implicaría la selección del personal más productivo para la empresa, que finalmente es el cliente directo del reclutador y, en segundo lugar porque si la productividad se basa en el uso eficiente y efectivo de los recursos de la empresa, una adecuada gestión del Departamento de Recursos Humanos

consistiría entonces en mantener al personal a gusto dentro de la organización, con el propósito de retenerle y que produzca más.

Reclutamiento: El término es comúnmente utilizado incorrectamente para referirse al proceso completo de atracción, evaluación y contratación de candidatos. Sin embargo, para efectos del presente estudio, se opta por la citada por Negro, Luis A. (2017, p.5) en su tesis de grado:

“Existen múltiples definiciones del proceso de reclutamiento, todas ellas muy similares, Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous (2000) ofrecen una comprensiva de todas ellas definiéndolo como “el conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerles de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaborador buscado”.

Selección: Este término se refiere a la etapa del proceso en la cual se escoge a determinado candidato como la persona idónea para ocupar el puesto ofertado. En palabras de Chiavenato (2020, p.116):

“La selección forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera después del reclutamiento... Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación para abastecer el proceso selectivo y, por tanto, positiva y atractiva, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, evaluación,

clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe y está llena de obstáculos y desafíos que los candidatos deben superar”

Competitividad: El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979, la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Foro Económico Mundial, 2016)

Definitivamente con la llegada de la cuarta revolución industrial, los países han tenido que adaptarse a las nuevas disrupciones tecnológicas para mantener o incrementar sus niveles de competitividad. Tal es el caso de los nuevos procedimientos en la búsqueda de talento humano, que han tenido que actualizarse para poder mantener los niveles de competitividad del mercado laboral.

Contratación: Según la Real Academia Española, el concepto se refiere exclusivamente a la “escritura firmada por los contratantes”, lo que implica en términos de Recursos Humanos a la firma del acuerdo entre empleado y empleador. Sin embargo, es común que las personas utilicen esta palabra para referirse a la totalidad del proceso de principio a fin, pasando por las etapas de reclutamiento, selección e inducción, proceso que curiosamente carece de nombre.

2.3 MARCO LEGAL

A lo largo de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, deben ser tenidos en cuenta diversos aspectos legales para no incurrir en ningún tipo de conflicto con la ley, que pueda perjudicar tanto al buen desarrollo del proceso como a la propia imagen y reputación de la empresa. De forma general, la normativa jurídica a considerar en Costa Rica, relativa al reclutamiento y selección, cuyo incumplimiento acarrea un castigo o

sanción correspondiente, está contemplada mediante la Ley 9343 de Reforma Procesal Laboral, decretada el 25 de enero del 2016 por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, de la siguiente manera:

“TÍTULO OCTAVO PROHIBICIÓN DE DISCRIMINAR

Artículo 404.- Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación. Artículo 405.- Todas las personas trabajadoras que desempeñen en iguales condiciones subjetivas y objetivas un trabajo igual gozarán de los mismos derechos, en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna.

Artículo 406.- Se prohíbe el despido de los trabajadores o las trabajadoras por las razones señaladas en el artículo 404.

Artículo 407.- Queda prohibido a las personas empleadoras discriminar por edad al solicitar un servicio o seleccionar a un trabajador o una trabajadora.

Artículo 408.- Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento.

Artículo 409.- Toda discriminación de las contempladas en el presente título podrá ser hecha valer por las autoridades o la parte interesada ante los juzgados de trabajo, de la forma dispuesta en este Código. En estos casos, quien alegue la discriminación deberá

señalar específicamente el sustento fáctico en el que funda su alegato y los términos de comparación que substancie su afirmación.

Artículo 410.- Los empleadores o las empleadoras a quienes se les compruebe haber cesado a personas trabajadoras, por cualquiera de los motivos de discriminación antes indicados, deberán reinstalarlas en su trabajo, con el pleno goce de sus derechos y las consecuencias previstas para la sentencia de reinstalación.

En cuanto a la Administración Pública y las demás instituciones de derecho público, todo nombramiento, despido, suspensión, traslado, permuta, ascenso o reconocimiento que se efectúe en contra de lo dispuesto por el presente título será anulable a solicitud de la parte interesada, y los procedimientos seguidos en cuanto a reclutamiento o selección de personal carecerán de eficacia en lo que resulte violatorio a este título.

Todo trabajador que, en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en los términos de este título, incurrirá en falta grave para los efectos del artículo 81 de este Código” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2021)

2.4 MARCO CONTEXTUAL

2.4.1 Origen de TradeStation Global Services S.A.

Monex Group, Inc., es una compañía que cotiza en la Bolsa de Valores de Tokio y ha crecido hasta convertirse en una importante institución financiera que opera corretaje en línea en Japón, Estados Unidos, China (incluyendo Hong Kong) y Australia. Brinda servicios comerciales en divisas internacionales, gestión de activos, educación para inversionistas y asesoramiento en fusiones y adquisiciones.

Por su parte, la empresa *Trade Station*, se lanza al mercado inicialmente en 1991 con un único producto de software, alcanzando más de cien millones de dólares en ventas desde entonces hasta el 2001. Como resultado de dos adquisiciones de fusiones posteriores, la compañía crea en ese mismo año una novedosa plataforma electrónica de negociación de acceso directo al mercado, que ofrece a los corredores de bolsa y a los inversionistas, la posibilidad de realizar el análisis y la inversión en tiempo real en el mercado internacional de valores. Hoy es considerada por muchos como la mejor plataforma de comercio en línea y su crecimiento ha sido tan acelerado durante los últimos 20 años, que pronto se convierte en *Trade Station Group, Inc.*

A través de sus siete empresas subsidiarias operativas, la organización *Trade Station Group, Inc.* ofrece actualmente plataformas de negocios, análisis y acceso a la negociación de acciones, opciones y valores a futuro en las principales bolsas de valores y centros de mercado de Estados Unidos. Sus clientes tienen acceso a las poderosas herramientas necesarias para diseñar, probar, optimizar, monitorear y automatizar estrategias comerciales personalizadas.

Sus aplicaciones de comercio móvil y sitio web permiten a los clientes aprovechar el poder de la experiencia comercial de TradeStation sobre la marcha. Adicionalmente proporciona, a través de *YouCanTrade*, otra de sus subsidiarias, una amplia gama de ofertas educativas para ayudar a los operadores principiantes y avanzados a invertir y comerciar en línea, contribuyendo así al logro de sus objetivos comerciales y de inversión como inversores autónomos. (Manual del Empleado de *TradeStation*, 2021)

Una de las divisiones de la empresa multinacional *Trade Station Group, Inc.* se denomina TradeStation Global Services, la cual ofrece servicios de desarrollo y mantenimiento para la plataforma antes mencionada, desde su sede central en Tokio.

En Costa Rica la empresa opera bajo el nombre de: *TradeStation Global Services, S.A.*, la cual inicia operaciones en el año 2012, siendo ésta la primera oficina encargada de realizar esta tarea fuera de los Estados Unidos, desarrollando programas que luego se utilizan en Estados Unidos, Japón, el Reino Unido y China.

Actualmente, la empresa *TradeStation Global Services S.A.* se encuentra ubicada en la provincia de Heredia, en el cantón de Aurora. La misma se localiza dentro de la Zona Franca Ultra Park I y cuenta a la fecha con ciento treinta empleados, los cuales poseen un nivel socioeconómico alto, un nivel educativo universitario y oscilan entre los treinta y los cuarenta años de edad.

2.4.2 Misión de la Compañía

“En *TradeStation Global Services S.A.*, nuestra misión siempre ha sido proporcionar a los comerciantes activos e institucionales a los que atendemos, la tecnología y los servicios de soporte que necesitan para ayudarlos a comerciar con más éxito ya sea que negocien en instituciones en nombre de otros o por sí mismos. Creemos que la plataforma TRADESTATION fue un avance en la evolución de las operaciones y continúa siendo la firma líder para las personas que desean utilizar estrategias disciplinadas para comerciar en los mercados.” (Manual del Empleado de TradeStation, 2021)

2.4.3 Cultura de la Compañía

“Nuestros empleados le dirán que TradeStation se siente más como una familia que un lugar para trabajar. Todos se ayudan mutuamente a tener éxito. Nuestros entornos fomentan la innovación, con un enfoque de formación de equipos para superar desafíos y programas de tutoría que ayudarán a sus talentos a florecer. En TradeStation, continuamente estamos superando los límites de lo que es posible, fomentando el pensamiento innovador y la búsqueda incesante de innovación. Hemos creado un equipo de personas increíbles que trabajan juntas en una cultura de alto rendimiento para proporcionar a nuestros clientes productos y servicios excepcionales. Una de las formas en que hacemos esto es practicando lo que llamamos "TradeStation Way", que abarca 26 comportamientos fundamentales que vivimos e incorporamos todos los días en todo lo que hacemos.” (Manual del Empleado de TradeStation, 2021)

2.4.4 Organigrama de la Compañía

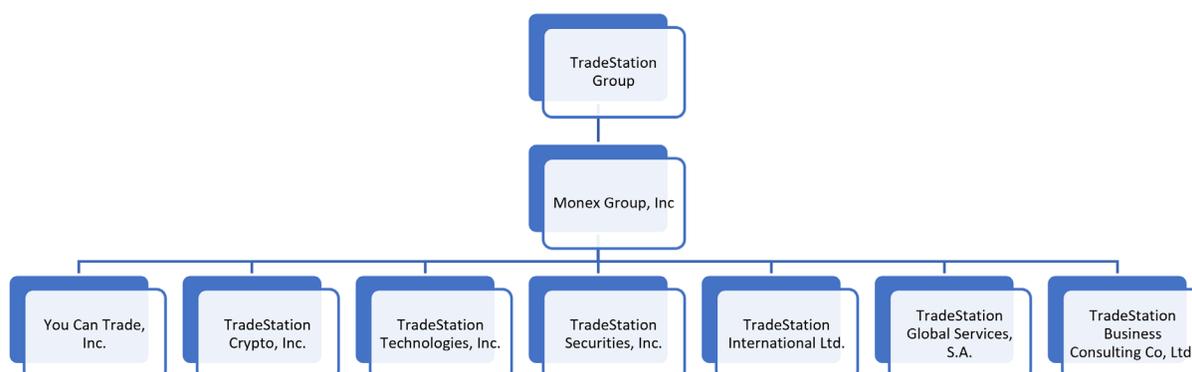


Figura 1 Organigrama de la empresa multinacional Trade Station Group, Inc.

Fuente: (Elaboración propia. Basado en Organigrama de Manual del Empleado de *TradeStation*, 2021)

2.4.5 Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos en la Compañía

En sus inicios en el año 2012, *TradeStation Global Services S.A.* contaba únicamente con una persona a cargo de todas las funciones administrativas y de Recursos Humanos de la oficina, siguiendo los procedimientos señalados por la casa matriz e intentando adaptarlos a las directrices legales locales.

Debido al crecimiento empresarial, surge la necesidad en el año 2015 de estructurar un Departamento de Recursos Humanos para Costa Rica, con la intención de adjudicar la función de reclutamiento y algunas otras, a una persona con la experiencia suficiente para cubrir la demanda del negocio en este sentido.

Actualmente, *TradeStation Global Services S.A* cuenta con un proceso debidamente establecido para ejecutar las funciones de reclutamiento, selección e inducción de talento humano, el cual se analiza en apartado 2.4.7.

2.4.6 Etapas Básicas de un Proceso de Selección y Reclutamiento



Figura 2 Etapas Básicas de un Proceso de Selección y Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia. Basada en Veintimilla y Velásquez (2017)

En la figura anterior podemos observar las diez etapas fundamentales en el proceso de selección y contratación, las cuales pueden variar según las necesidades de cada organización. (Veintimilla y Velásquez, 2017) A continuación, se amplían detalles de cada una de estas etapas.

Etapa 1 Análisis de las Necesidades: Se debe tener claro cuáles son los requisitos para el puesto, así como las necesidades formativas (conocimientos, actitudes, competencias y habilidades) que requiere la empresa y las que tienen los trabajadores de la empresa.

Etapa 2 Reclutamiento: En este punto se comienza la búsqueda de candidatos. Se puede hacer mediante reclutamiento pasivo (cuando se espera que las hojas de vida

lleguen a la empresa) o el reclutamiento activo (cuando la búsqueda se realiza a través de los portales de empleo o herramientas de reclutamiento).

Etapa 3 Recepción de Solicitudes: Los currículos pueden estar disponibles mediante bases de datos, referencias o agencias externas.

Etapa 4 Preselección: Se deben crear filtros y tener claros los perfiles a contratar.

Etapa 5 Pruebas: Los candidatos deberán cumplir con una serie de pruebas con el objetivo de comprobar que reúnen las habilidades y competencias necesarias para el puesto que hay que cubrir. Aquí se pueden incluir las pruebas psicométricas y técnicas.

Etapa 6 Entrevistas: Se debe llevar a cabo para conocer mejor a los candidatos y valorar si son aptos para el puesto. Las mismas pueden ser en persona o por medio de video conferencia. Es importante llevar un registro detallado de la misma con respecto a las preguntas planteadas.

Etapa 7 Valoración y Decisión: Se hace una revisión de todos los candidatos y se toma la decisión de cuál es el candidato idóneo para el puesto.

Etapa 8 Contratación: Se debe informar a la persona elegida sobre los aspectos legales y conductuales relativos a su nuevo puesto, para proceder con la firma del contrato e indicar las pautas a seguir. En este punto la persona interesada en caso de aceptar la oferta procede a brindar la fecha de disponibilidad para ingresar a la compañía.

Etapa 9 Incorporación: Se brinda al empleado un proceso de inducción y acompañamiento por parte del equipo. Se le informa además acerca de las normas, políticas y valores de la empresa.

Etapa 10 Seguimiento: Es importante evaluar el desempeño del personal para así determinar si el rendimiento es el adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa. Se debe monitorear, asignar y supervisar todas las tareas que realizan los empleados. El periodo de prueba para nuestro país, según lo dispuesto en el Código de Trabajo, consiste en 90 días a partir de la fecha de inicio establecida en el contrato laboral, pudiendo cesar al trabajador, aunque cuente con un contrato por tiempo indefinido sin ninguna obligación de aviso o pago debido a ello. (Código de Trabajo, Costa Rica 1943)

2.4.7 El Proceso de Selección y Reclutamiento en *TradeStation Global Services S.A*

Luego de haber detallado las etapas del proceso de Selección y Reclutamiento que usualmente se llevan a cabo en las organizaciones y que presenta algunas variaciones dependiendo del tamaño y el alcance internacional de las operaciones de la empresa, se describen seguidamente, las particularidades que presenta este proceso en la empresa en estudio y los cambios que sufrió a raíz de la pandemia del covid 19.

Etapa 1 Análisis de las Necesidades: Durante esta etapa, la persona que requiere contratar personal, solicita la aprobación al encargado del departamento, completando un formulario en el sistema Paycor (plataforma que se utiliza para el proceso de reclutamiento). Ahí mismo se incluye la descripción de puesto con un breve resumen de los requisitos, tareas esenciales, conocimientos, habilidades y capacidades, educación y experiencia requerida. Una vez aprobado, queda disponible en la página oficial de la empresa para que la directora de reclutamiento asigne las personas involucradas en el proceso.

Debido a la adaptación mediante plataformas digitales, este no ha sido alterado como resultado de la pandemia.

Etapa 2 Reclutamiento: Para la búsqueda de candidatos, la empresa opta por el reclutamiento activo a través de portales de empleo como Indeed, Glassdoor, ZipRecruiter y LinkedIn. También se comparte la publicación a través de grupos cerrados de informática y tecnología y en caso de ser necesario, se utilizan agencias externas u eventos a puertas abiertas para obtener más candidatos.

Durante la pandemia, uno de los cambios que hubo, fue la participación en la feria de empleo virtual de CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), la cual previo a la pandemia era presencial. La plataforma en línea recreó el evento con stands interactivos para que el público pudiera conocer más sobre la empresa y las posiciones. Además, podían interactuar con los representantes de cada una de las compañías participantes y agendar entrevistas por videollamada por medio de la plataforma.

Etapa 3 Recepción de Solicitudes: Los currículos u hojas de vida se reciben por medio de la herramienta de Paycor, así como también se reciben referencias de empleados internos u agencias externas por medio de esta. Debido a la versatilidad, el proceso se mantiene en uso.

Etapa 4 Preselección: La reclutadora asignada al puesto se encarga de revisar y filtrar los currículos, para luego remitirlos al encargado del departamento, asegurándose que el candidato cumpla con los requisitos en la descripción de puesto y además que cuente con el nivel de inglés adecuado. Dado que el procedimiento no requiere

presencialidad, no hubo afectación en este sentido.

Etapas 5 Pruebas: La empresa realiza pruebas técnicas para cada candidato, las cuales están diseñadas para evaluar el dominio de las destrezas correspondiente a cada puesto. Antes del confinamiento se realizaban en su mayoría presencial, sin embargo, la compañía se fue adaptando a herramientas tecnológicas para poder realizarlo virtualmente en su totalidad.

Etapas 6 Entrevistas: La reclutadora se comunica con el candidato preseleccionado por medio de llamada telefónica o correo electrónico y verifica su interés, disponibilidad y expectativa salarial para coordinar la primera entrevista. Anteriormente, se realizaban en persona sin embargo debido a la crisis pandémica, la empresa decidió realizarlas por medio de video llamada.

Etapas 7 Valoración y Decisión: La persona que necesita cubrir la vacante, compara las notas de las entrevistas y los perfiles de los aspirantes para tomar una decisión y notificar a la reclutadora. Esta tarea continúa realizándose de la misma manera que antes de la pandemia.

Etapas 8 Contratación: La reclutadora se comunica directamente con el candidato idóneo y presenta la oferta. En caso de que el candidato no acepte, se realiza una segunda selección. Esta etapa no tuvo ninguna modificación debido a la pandemia.

Etapas 9 Incorporación: Antes de la pandemia, la inducción se realizaba en las instalaciones de TradeStation, momento que se aprovechaba para hacer entrega del equipo y herramientas de trabajo. En la inducción se orientaba al colaborador en aspectos básicos de la empresa, como por ejemplo normas de seguridad y salud

ocupacional. Actualmente, el único cambio producto de la pandemia ha sido solamente con respecto a la inducción, la cual se realiza virtualmente.

Etapas 10 Seguimiento: El jefe directo será el encargado de realizar la evaluación de desempeño del empleado con el fin de medir su rendimiento. Si este no es satisfactorio, se le extiende un documento que contiene un plan de mejora, mediante el cual el colaborador se compromete a mejorar en un plazo definido.

Este seguimiento se realiza ahora de forma virtual y no presencial, a como estaba acostumbrado.

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como se define en el Capítulo 1, el objetivo del presente estudio consiste en analizar las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A.

Para ello, se opta por utilizar la metodología de investigación de tipo cualitativo, lo que dará como resultado la comprensión del fenómeno, investigado desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, según el objetivo de todo enfoque cualitativo. (Hernández y Mendoza, 2018, p.390)

Adicionalmente, se utiliza, como parte de la investigación y recolección de información en el ambiente natural, un cuestionario mixto en el cual participan diez colaboradores de la empresa *TradeStation Global Services S.A* seleccionados al azar. Este cuestionario se aplica vía correo electrónico, respetando las normativas de distanciamiento social empresarial debido a la pandemia por el Covid 19. La razón por la cual se selecciona esta herramienta, según lo establece Guerrero (2016, p.7) consiste en lo siguiente:

“El cuestionario. –es una técnica que se utiliza mayormente en investigaciones cuantitativas, pero que pueden ser de gran utilidad para investigaciones cualitativas. Se recomienda que los cuestionarios no tengan más de treinta preguntas y son utilizados para obtener las opiniones de grupos numerosos que podrían colaborar invirtiendo tiempo mínimo. El cuestionario debe ser planificado y diseñado con meticulosidad de tal forma

que se pueda obtener la información necesaria. Existen tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y de opción múltiple que permiten conseguir distintos tipos de respuestas”

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de alcance final establecido para el presente estudio es exploratorio, dado que según Hernández y Mendoza (2018) es aquel que establece una estrategia de investigación para analizar fenómenos desconocidos, como es el caso del tema que se analiza.

“Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tiene 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.” (Hernández y Mendoza, 2018, p.106)

Tal y como se mencionó en los capítulos anteriores, el tema sobre el proceso de reclutamiento y selección ha sido tratado con anterioridad para otras empresas, pero no para la organización de tecnología costarricense que se investiga, ni tampoco desde el punto de vista del impacto de la pandemia del Covid 19 en dicho proceso.

Por otra parte, se pretende que el presente análisis sirva de incentivo para profundizar y perfeccionar las áreas de mejora del proceso, no solo a nivel de la empresa en estudio, sino de cualquier otra empresa del mismo sector industrial y especialmente ante cualquier tipo de crisis similar a la experimentada durante los dos últimos años.

Sobre este punto en particular Hernández y Mendoza (2018, p.107) indica lo siguiente:

“Los estudios exploratorios también sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulados.”

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández y Mendoza (2018, p.150) definen el diseño de la investigación como “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema”. Y en cuanto al diseño en la ruta cualitativa, que es la seleccionada en el presente estudio, establecen que es: “el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación”.

Los diseños de la investigación cualitativa son resumidos por Hernández y Mendoza en la clasificación expuesta en la siguiente tabla, que, a pesar de no incluir todos los posibles escenarios, sí contiene los principales diseños genéricos, en los cuales se basa este estudio:

Tabla 14.1 Preguntas de investigación cualitativas, diseños cualitativos e información que se obtiene al implementarlos.

Pregunta de Investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona
Preguntas sobre procesos y relaciones entre conceptos que conforman un fenómeno.	Teoría fundamentada	Categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos. Teoría que explica el proceso o fenómeno (problema de Investigación).
Preguntas sobre las características, estructura y funcionamiento de un sistema social (grupo, organización, comunidad, subcultura, cultura), desde una familia, hermandad o hinchada hasta una megaciudad.	Etnográfico	Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos.
Preguntas orientadas a comprender una sucesión de eventos, a través de las historias o narrativas de quienes la vivieron (experiencias de vida bajo una secuencia cronológica). Eventos como una catástrofe, una elección, la biografía de un individuo, etcétera.	Narrativo	Historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo, ensambladas en una narrativa general. Categorías relacionadas con tales historias y narrativa.
Preguntas sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso.	Fenomenológico	Experiencias comunes y distintas. Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias.
Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (Incluyendo cambios).	Investigación/acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.

Tabla 1 Diseños Genéricos de la Investigación Cualitativa, Preguntas e Información que Proporcionan

Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, p.525)

Partiendo de la información anterior, el diseño de investigación adoptado en la presente investigación sería una combinación de:

- Abordaje Etnográfico, debido a que el diseño de la investigación cuestiona las características, la estructura y el funcionamiento del proceso de una organización, en este caso el reclutamiento en la empresa *TradeStation Global Services* en Costa Rica ante un fenómeno determinado y lo estudia mediante la observación directa, las notas de campo, el cuestionario y los documentos disponibles sobre el tema.

- Abordaje Narrativo, porque analiza el proceso de reclutamiento y su evolución histórica dentro de la empresa antes mencionada, recolectando datos a través de documentos existentes y aplicando un cuestionario mixto al personal.
- Abordaje Fenomenológico, pues recopila información sobre las experiencias del fenómeno de reclutamiento y selección desde el punto de vista de estos reclutados dentro de la empresa en estudio.
- Abordaje Investigación-Acción, porque investiga a través de preguntas abiertas y cerradas, una situación específica de una comunidad laboral, que conoce del objeto de la investigación por haberlo experimentado y por haber participado de sus cambios y pretende además llegar a emitir el diagnóstico del proceso de reclutamiento y la propuesta para optimizarlo.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Hernández y Mendoza (2018, p.427) determinan que la unidad de análisis en la ruta cualitativa es “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”

Teniendo en cuenta lo anterior, las 10 unidades de análisis en este trabajo de investigación están constituidas por: 6 ingenieros, 2 reclutadores y 2 miembros administrativos del departamento de Recursos Humanos, laborando actualmente para la empresa. Las respuestas al cuestionario mixto aplicado vía correo electrónico, permite tener una idea de la percepción que tienen los entrevistados del actual proceso de reclutamiento y selección de la organización, desde sus distintos puestos de trabajo y

considerando los cambios que ha sufrido a través de los años, especialmente durante la pandemia por el Covid 19.

3.4.1 Población

En relación con la definición de la población en el enfoque cualitativo de la investigación, Hernández y Mendoza (2018, p.199) indica que se trata de “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

De acuerdo con la definición anterior, la población en estudio sería el conjunto de todos los empleados activos de la empresa TradeStation Global Services en Costa Rica en el mes de mayo del año 2021.

3.4.2 Tipo de Muestra

Para Hernández y Mendoza (2018, p.427) la muestra en la ruta cualitativa es “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. Y con respecto al tamaño que debe tener dicha muestra, establece lo siguiente:

“En los estudios cualitativos, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino comprender el fenómeno a profundidad y responder a las preguntas de investigación”.

De acuerdo con lo establecido anteriormente, el presente estudio define como muestra una selección homogénea de 10 empleados activos, conformada por: 6 ingenieros, 2 reclutadores y 2 miembros administrativos del Departamento de Recursos Humanos,

siguiendo el criterio de Hernández y Mendoza (2018, p.431) quienes indican sobre este particular que:

“al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”

Otro de los puntos importantes sobre la selección de la muestra, es el criterio utilizado para definir el número de casos a considerar, el cual especifican en la siguiente figura:

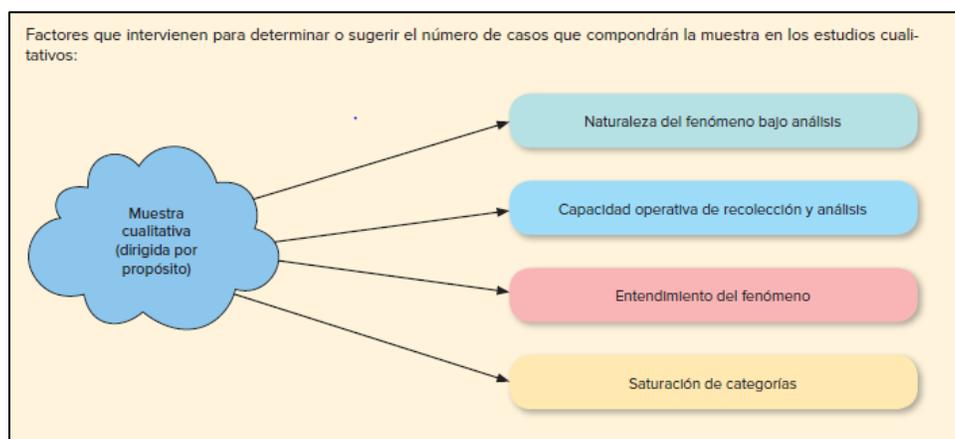


Figura 3 Factores que Intervienen para Determinar el Número de Casos que Compondrán la Muestra en los Estudios Cualitativos

Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.435)

De esta manera, y acatando los lineamientos anteriores que indican que la muestra cualitativa debe estar dirigida por un propósito, el presente estudio se basó en el grado de entendimiento (por parte de los entrevistados) del fenómeno analizado, por lo que se seleccionaron empleados con una antigüedad superior al año de laborar para la empresa, con la intención de que hubieran conocido parcial o completamente su proceso

de reclutamiento y selección desde el inicio de operaciones de la organización en Costa Rica o bien, en pleno período de pandemia.

3.4.3 Criterios de Inclusión y Exclusión

En esta investigación se utiliza lo estipulado por la Universidad Hispanoamericana en la Guía metodológica para la realización de tesis y tesinas como Trabajo Final de Graduación (2021) en relación con “los criterios de inclusión y de exclusión, los cuales son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada”.

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Ingenieros de Software activos dentro de la empresa.	Ingenieros de Software activos dentro de la empresa y con menos de 1 año de antigüedad.
Reclutadores activos dentro de la empresa.	Reclutadores activos dentro de la empresa y con menos de 1 año de antigüedad.
Personal Administrativo activo dentro de la empresa.	Personal Administrativo activo dentro de la empresa y con menos de 1 año de antigüedad.

Tabla 2 Criterios de Inclusión y Exclusión de la Muestra

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.4.4 Consideraciones Éticas

Hernández y Mendoza (2018, p.469 y 687) sostienen por cuestiones de ética, apegarse al principio de confidencialidad a la hora de referirse a los participantes en estudio, por lo que sugieren que una forma de mantenerlos en el anonimato es enumerarlos por códigos, números u otros nombres. En este estudio, y para efecto de la aplicación, revisión y análisis de respuestas de las preguntas del cuestionario mixto, se hará mención de ellos de la siguiente manera: Ingeniero 1, 2, 3, 4, 5 y 6; Reclutador 1 y 2 y

Administrativo 1 y 2. Además, cada participante en el estudio, fue debidamente informado sobre la naturaleza y los fines del cuestionario mixto enviado por correo electrónico, con la posibilidad de aceptar o no su colaboración con esta investigación, en el entendido de que la información que faciliten es a título personal, por los criterios de inclusión utilizados y que de ninguna manera deben ser consideradas declaraciones a nombre de la empresa *TradeStation Global Services*, para la cual trabajan.

Con respecto al manejo de la información confidencial de la empresa, en la sección de Anexos se adjuntan los consentimientos para la participación en el cuestionario mixto aplicado, así como el consentimiento escrito de la Gerente de Operaciones de la empresa local de *TradeStation Global Services*, accediendo a la divulgación de información confidencial sobre el proceso de reclutamiento y selección, así como de otros datos contenidos en el “Manual del Empleado de *TradeStation 2020*”, relevantes para este estudio. Esto, en el entendido de que en todo momento dicha información será utilizada única y exclusivamente para la elaboración de la presente investigación y con fines académicos.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sobre el tema del propósito de la recolección de información en el enfoque cualitativo, Hernández y Mendoza (2018, p.443) nos indican:

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones,

interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.”

De acuerdo con lo anterior, se opta por la recolección de datos a través de los elementos establecidos por Hernández y Mendoza (2018, p.443) los cuales mencionan que “dentro de éstos el principal instrumento es el propio investigador, ya que es quien, valiéndose de la revisión de datos, las entrevistas, la observación directa y las sesiones grupales obtendrá la información necesaria para el estudio”, tal y como se realizó en la presente investigación.

3.6 CATEGORÍAS

Hernández y Mendoza (2018, p.509) afirman que: “Las categorías son conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”.

Con la intención de obtener una mejor organización de la información recolectada, se elaboró la siguiente tabla de Categorías:

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Establecer el grado de importancia que tiene para el personal de TradeStation Global Services S.A., el proceso de reclutamiento y selección.	La importancia del proceso de reclutamiento para el Personal	El valor que tiene el proceso para el personal de la empresa.	El grado de importancia del proceso de reclutamiento y selección para el personal de TradeStation Global Services S.A.	Cuestionario Aplicado. Pregunta # 1

Identificar las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años en la empresa TradeStation Global Services S.A.	Las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años	Alteraciones del proceso de reclutamiento y selección.	Las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años en la empresa TradeStation Global Services S. A	Manual de Procedimientos de la empresa TradeStation Global Services S.A. (Edición 2013 y 2020) Cuestionario Aplicado. Preguntas # 2 y # 4
Analizar el impacto de los cambios en reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. a raíz de la pandemia del Covid 19.	Los cambios en el proceso de reclutamiento y selección de talento a raíz de la pandemia	Cambios que se han desarrollado por efecto de la pandemia.	El impacto de los cambios el reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. a raíz de la pandemia del Covid 19.	Manual de Procedimientos de la empresa TradeStation Global Services S.A. (Edición 2020) Cuestionario Aplicado. Pregunta # 3
Definir si la plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada por la empresa TradeStation Global Services, S.A. es la idónea o si requiere alguna actualización.	La plataforma tecnológica de reclutamiento	Herramienta de reclutamiento utilizada por la empresa	Efectividad de la plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada por la empresa TradeStation Global Services, S.A. es la idónea o si requiere alguna actualización.	Cuestionario Aplicado. Pregunta # 5

Tabla 3 Clasificación de la Información por Categorías

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El proceso de recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa es detallado por Hernández y Mendoza en la siguiente figura:



Figura 4 Proceso de recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa

Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.441)

En base al cuadro anterior, se procede a definir de qué manera se va a llevar a cabo la recolección de datos y el análisis posterior, por lo que se decide por la aplicación de un cuestionario a las tres unidades de análisis en este trabajo de investigación: 6 ingenieros, 2 reclutadores y 2 miembros administrativos del departamento de Recursos Humanos, para un total de 10 participantes en el estudio, todos ellos empleados activos laboralmente dentro de la empresa. Esto, fundamentado en lo que sobre este tema establece Salas Ocampo (2020):

“El concepto “cuestionario” por lo general se tiende a relacionar con el instrumento empleado en la investigación cuantitativa para recolectar información con relación a un determinado fenómeno social. Sin embargo, el cuestionario también puede ser utilizado en el contexto de la

investigación cualitativa, para recolectar información, aunque tiene ciertas particularidades propias de este enfoque investigativo.”

“Los cuestionarios en una investigación cualitativa permiten obtener datos de manera puntual, cuando la cantidad de personas a entrevistar no es tan grande; esto le ayuda al investigador a registrar y procesar de manera adecuada la información obtenida para su estudio.” (Salas Ocampo, 2020)

Sobre el tipo de cuestionario a utilizarse en la presente investigación, Salas Ocampo (2020) citando a Abarca, Alpizar, Sibaja, y Rojas (2013) en su artículo “El cuestionario de la investigación cualitativa”, determina que:

“Tradicionalmente se distinguen tres tipos de cuestionarios en función del tipo de preguntas que se incluyan:

Cuestionarios cerrados: las respuestas a las preguntas que se incluyen se encuentran preestablecidas; es decir que están precodificadas. Esto implica que se debe de tener un conocimiento previo amplio para poder construir las opciones de respuesta.

Cuestionarios abiertos: estos incluyen un conjunto de preguntas cuyas respuestas no cuentan con previa codificación. Las personas pueden brindar su opinión o conocimiento respecto a la pregunta que se les hace.

Cuestionarios Mixtos: En este tipo de cuestionario se contempla tanto preguntas abiertas como cerradas, de acuerdo con lo que requiere la investigación.”

Debido a lo anterior y a que al diseñar un cuestionario se debe contemplar el propósito de las mismas, el cual debe ser que mediante éstas se capture la información que se requiere según los objetivos del estudio, se decide por el tipo de cuestionario mixto, para obtener mediante las preguntas cerradas las respuestas a las interrogantes y a la vez para proporcionarle a los participantes, mediante las preguntas abiertas, la oportunidad de expresarse abiertamente sobre otros aspectos del tema investigado.

A continuación, se detallan en la siguiente tabla las etapas del proceso de recolección y análisis de datos de la presente investigación:

Método	Aplicación
Definir las preguntas para el cuestionario mixto que será aplicado a cada una de las unidades de análisis participantes: ingenieros, reclutadores y administrativos.	Elaboración de un documento con las preguntas claves del cuestionario mixto, verificando que las mismas concuerden con los objetivos de la presente investigación.
Establecer las herramientas para obtener y registrar la información de los cuestionarios respondidos.	Elaboración y aplicación de cuestionario escrito enviado vía correo electrónico a cada participante
Elaborar el consentimiento escrito de participación y publicación de respuestas en la presente investigación para los 10 empleados.	Envío del consentimiento escrito a cada uno de los participantes por medio de correo electrónico para su respectiva firma y devolución de documento.
Organización y clasificación de los datos obtenidos.	Agrupación de respuestas a preguntas abiertas (de desarrollo) en documento Word, respuestas a preguntas cerradas en Cuadro de Excel y documentación del proceso.
Codificación y tabulación de los datos.	Comparar unidades similares (respuestas abiertas y cerradas) para crear las categorías y crear gráficos para estas últimas.
Comparación de categorías.	Identificar semejanzas y diferencias, analizando posibles motivos de las desviaciones detectadas, tanto en respuestas de desarrollo como en las preguntas cerradas (haciendo uso de los gráficos elaborados)

Tabla 4 Cuadro de Recolección y Análisis de Datos

Fuente: Elaboración propia (2021)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

El enfoque cualitativo aplicado a la metodología de la presente investigación fue el resultado de haber analizado tanto las necesidades como el instrumento idóneo para obtener los datos. Por esta razón se seleccionó la aplicación de un cuestionario mixto, conteniendo preguntas abiertas y cerradas, que permitiera la captura de información directamente de la fuente, en este caso los empleados de la empresa TradeStation. El cuestionario se diseñó con preguntas claves, que obedecieron a los objetivos del estudio y que a la vez aportaron información sobre las expectativas de los colaboradores con respecto al proceso, permitiéndoles comparar éste antes y después de la pandemia por el Covid 19, así como opinar sobre la herramienta tecnológica utilizada para dar soporte al proceso.

4.1.1 Fase previa a la aplicación del cuestionario

El planteamiento de cada una de las preguntas se realizó tomando principalmente en consideración el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Sin embargo, se agregaron además dos preguntas. Una, con la intención de conocer el criterio sobre el proceso en general, con el propósito de conocer el grado de importancia que tiene la selección de talento humano para los trabajadores en distintos departamentos de la empresa, y otra pregunta adicional, sobre la plataforma de apoyo utilizada actualmente. Esta última pregunta, con la clara intención de indagar si la empresa cuenta con la herramienta tecnológica adecuada de soporte para el proceso

de reclutamiento y selección de candidatos, aprovechando el hecho de que la mayoría de los participantes son ingenieros de tecnologías informáticas con conocimiento en este tema en particular.

4.1.2 Características de los participantes

Tal y como se mencionó en capítulos anteriores, la muestra seleccionada para la aplicación del cuestionario consistió en diez empleados activos de la empresa, seleccionados al azar para que el hecho de tener diferente antigüedad fuera un elemento de valor agregado y procurar una menor homogeneidad en las respuestas del cuestionario, debido a este factor. También, con esta misma intención, se seleccionaron tres unidades de análisis que representan diferentes áreas de trabajo, para determinar si hay consenso departamental sobre este tema.

4.2 RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS

Debido a que se utilizó un cuestionario mixto, consistente en una serie de preguntas abiertas y cerradas, se procedió a agrupar las respuestas de la siguiente manera: las respuestas a las preguntas abiertas se agruparon por pregunta, no por participante, para tener una mejor visibilidad de las diez respuestas obtenidas. Esto, con la finalidad de contar con un resumen más claro para analizarlas en el próximo capítulo sobre la interpretación de resultados. Los datos sobre las respuestas a las preguntas cerradas y abiertas se tabularon para la elaboración de los correspondientes gráficos, según se puede apreciar a continuación:

4.2.1 Resultados del cuestionario

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales?

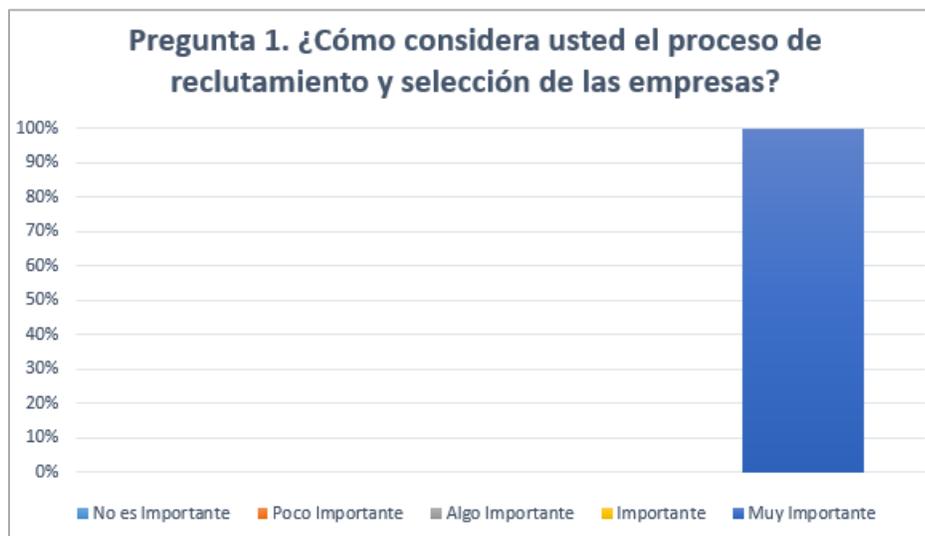


Gráfico 1 ¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales?

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 100% de las personas que respondieron el cuestionario consideran que el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales es muy importante.

Pregunta 2. ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección en el momento de su contratación de acuerdo con la siguiente escala?

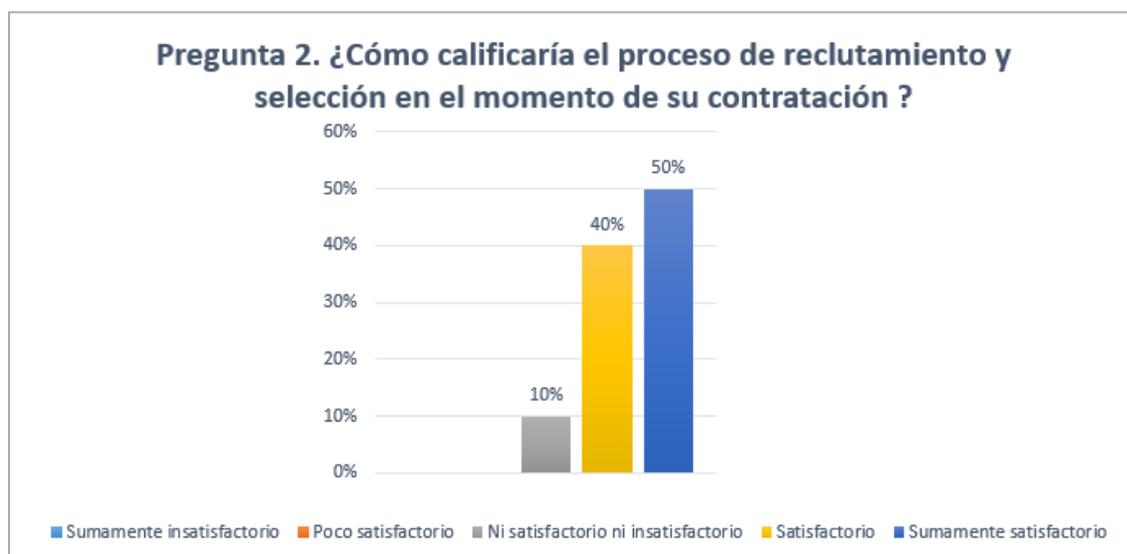


Gráfico 2 ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección en el momento de su contratación de acuerdo con la siguiente escala?

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 50% de los encuestados consideró que el proceso de reclutamiento y selección fue muy satisfactorio en el momento de su contratación, el 40% de ellos opinó que fue satisfactorio y solo un 10% considera que no fue ni satisfactorio ni insatisfactorio.

Pregunta 3. ¿Considera usted que el proceso fue afectado por la pandemia del Covid 1

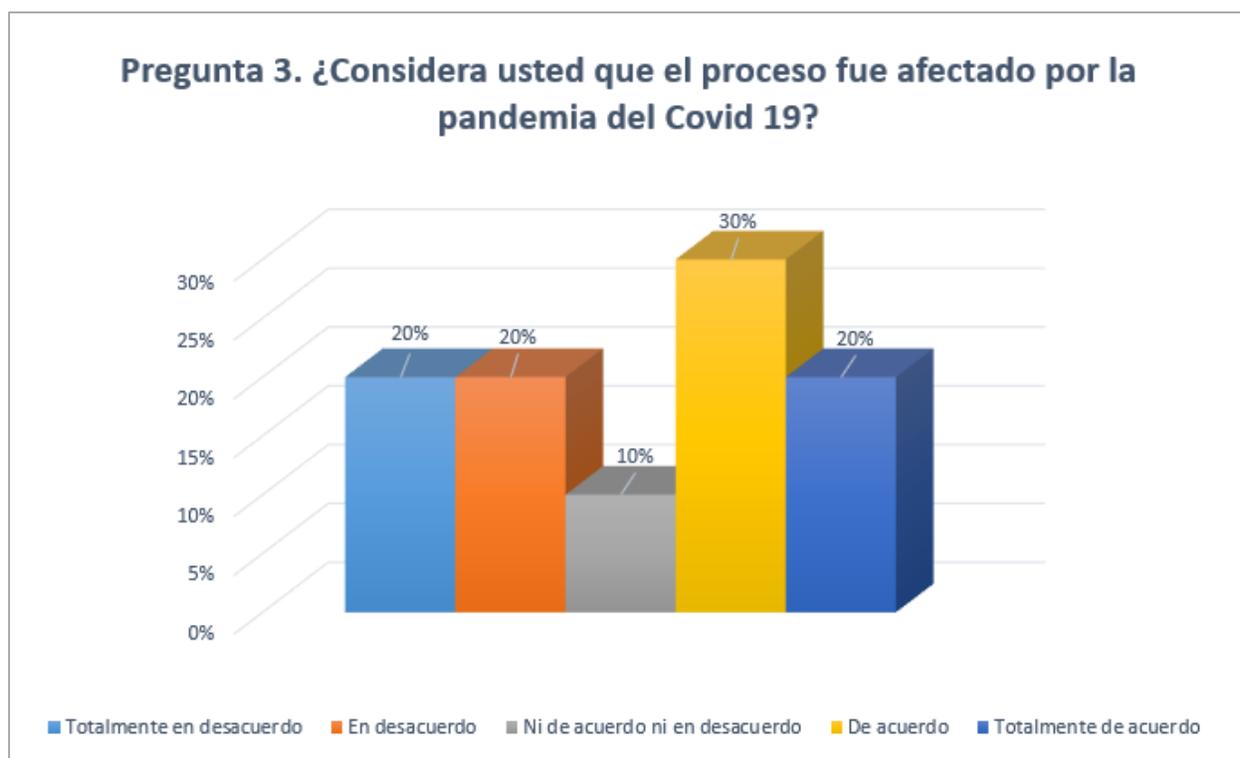


Gráfico 3 ¿Considera usted que el proceso fue afectado por la pandemia del Covid 19?

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con respecto a la afectación del proceso de reclutamiento debido a la pandemia del Covid 19, un 20% de la población está totalmente de acuerdo en que hubo afectación, un 30% estuvo de acuerdo, un 10% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% estuvo en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 4. ¿En qué medida está usted satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

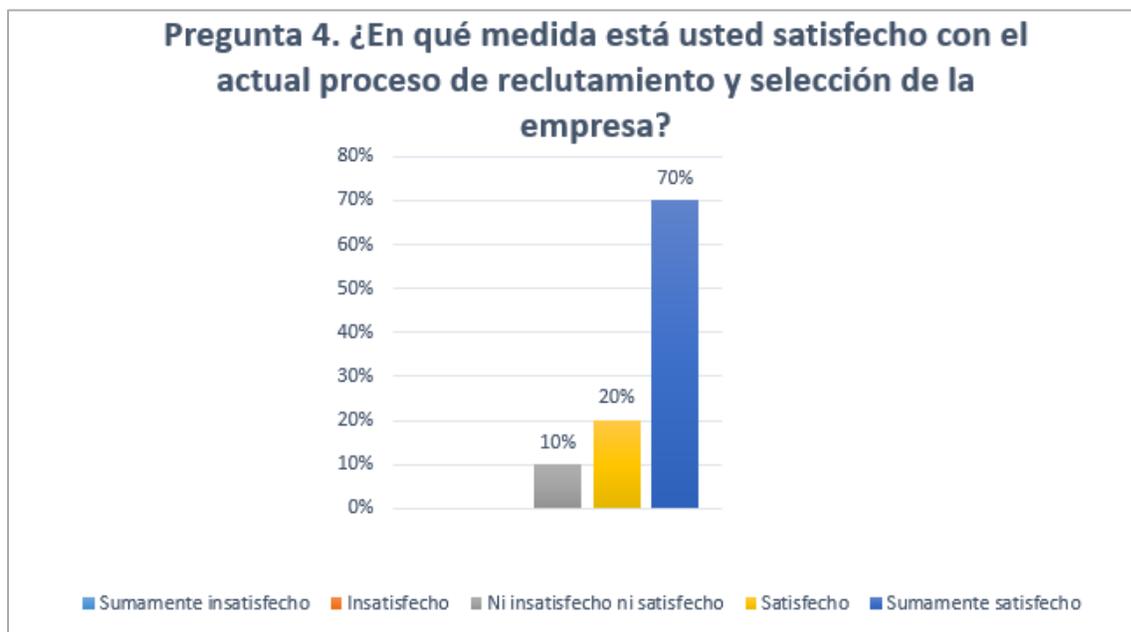


Gráfico 4 ¿En qué medida está usted satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 70% de los encuestados se encuentra sumamente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa, un 20% está satisfecho y solo un 10% opinó que no está ni satisfecho ni insatisfecho.

Pregunta 5. ¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de TradeStation?

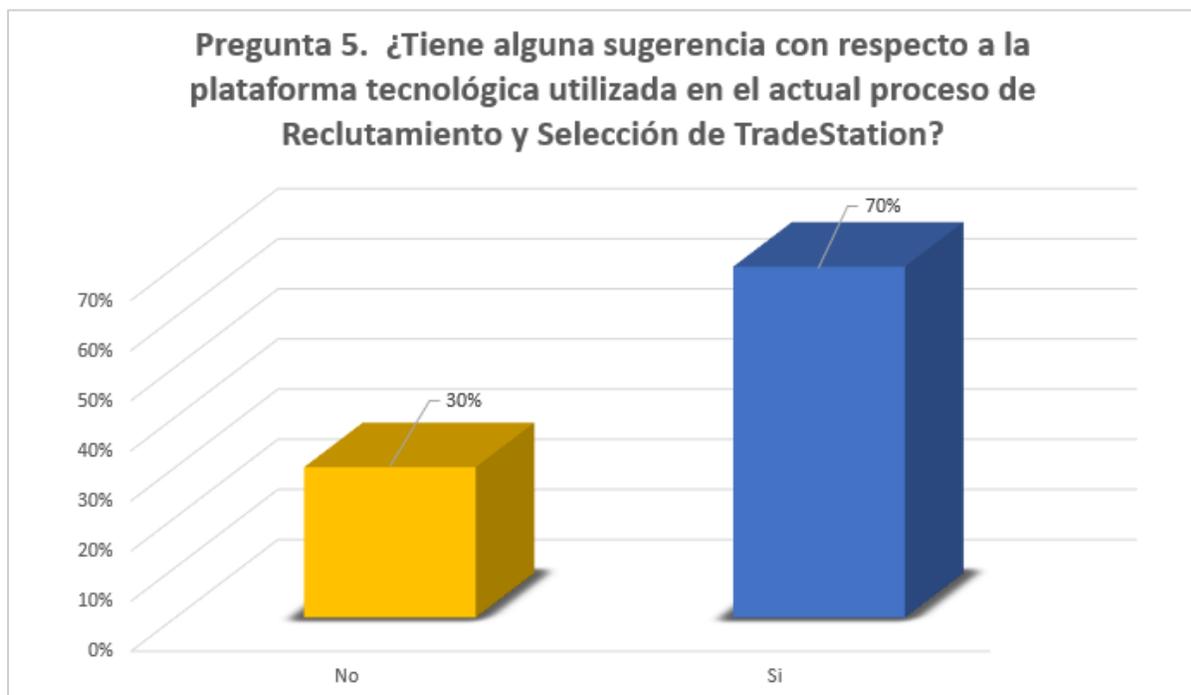


Gráfico 5 ¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de TradeStation?

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 70% de la población proporcionó algún comentario con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa TradeStation y el 30% no brindó ninguna sugerencia.

Pregunta 1.

¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales?

Administrativo 1.-Muy importante. El proceso de reclutamiento y selección en las empresas es muy importante porque es el primer contacto que tiene el candidato con la empresa.

Administrativo 2.-Muy importante. Cuando buscamos al personal de la empresa, es una combinación de personalidad, conocimiento técnico, para que la persona puede desempeñarse de la mejor manera en el puesto, las personas deben de tener claro el proceso al cual están aplicando, la descripción del puesto y sus responsabilidades.

Reclutador 1.- Muy importante. Es la primera impresión que tiene una persona cuando entra en contacto con la empresa, de esta primera impresión se basa la confianza que tenga el/la candidata en este proceso.

Reclutador 2.- Muy importante. Los colaboradores son el recurso más valioso de toda organización, un buen proceso de Reclutamiento es indispensable para que las personas que vayan a entrar a formar parte de su fuerza laboral sean las personas idóneas para su respectivo puesto, un buen proceso ayuda a captar los talentos, los ubica y saca ventaja de lo mejor de estas personas, para sacar el mejor provecho de sus habilidades, generando ganancias, estabilidad y competitividad a la empresa.

Ingeniero 1.- Muy importante. El proceso de reclutamiento permite identificar y atraer candidatos que cumplan con los estándares que la empresa necesita, sin un proceso adecuado las actividades de identificación de talento pueden volverse excesivamente desgastantes y desencadenar en una toma de decisiones inadecuada con respecto al personal que se incorpora nuevo a la empresa.

Ingeniero 2.- Muy Importante. Es el momento donde se eligen los nuevos recursos, miembros del equipo y personas que contribuirán en el buen funcionamiento de la empresa. Muy importante, pues un mal recurso puede entorpecer procesos o disonancia al ambiente laboral.

Ingeniero 3.-Muy importante. Calidad del recurso que se contrata depende de ello.

Ingeniero 4.- Muy importante. Considero que el recurso humano es de los activos más importantes de una empresa por lo que el reclutamiento juega un papel muy importante para garantizar el éxito de la compañía.

Ingeniero 5.- Muy importante. Es sumamente importante que el personal que sea seleccionado para formar parte de la organización no solo tenga los conocimientos y experiencia necesarias para el puesto, sino que también vivan y practiquen los valores de la empresa.

Ingeniero 6.-Muy importante. El nivel técnico de una persona es clave para el sano desarrollo de un equipo de trabajo, sin embargo, es mucho más importante la cultura y actitud positiva que los candidatos tengan. Un factor clave aquí es la relación que entablan los reclutadores con los candidatos. Este es el primer contacto oficial con la empresa y es una impresión muy importante

por dar, más allá de la reputación, el cálido trato humano de reclutamiento sienta las bases para un excelente proceso.

Pregunta 2.

¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección en el momento de su contratación?

Administrativo 1.- Sumamente satisfactorio. El tiempo de respuesta por parte de la reclutadora fue muy rápida. Siempre hubo comunicación con respecto al proceso y las funciones que vendría a realizar.

Administrativo 2.- Satisfactorio. En el momento la empresa venia iniciando hace 9 años, se utilizaba por medio de agencia de reclutamiento, la empresa realizaba pruebas técnicas, prueba de inglés y luego fue 1 una entrevista en las instalaciones.

Reclutador 1.- Sumamente satisfactorio. Durante todo el proceso, las tres reclutadoras fueron muy relajadas y profesionales. Estoy muy agradecida no solo por trabajar con TS sino de que las personas que me contaran fueran tan profesionales y agradables de tratar.

Reclutador 2.- Sumamente satisfactorio. Fue rápido, siempre tuve toda la información y seguimiento siempre del proceso.

Ingeniero 1.- Ni satisfactorio ni insatisfactorio. Al momento de mi contratación la empresa estaba en un grado diferente de maduración en términos de procesos de contratación, la experiencia que tuve en ese momento la calificaría de “artesanal” con respecto al proceso que hay hoy en día.

Ingeniero 2.- Satisfactorio / Amabilidad de la reclutadora. Acompañamiento durante el proceso.

Ingeniero 3.-Satisfactorio. No se perdió tiempo evaluando conocimiento o capacidades que no era relevantes para el puesto.

Ingeniero 4.- Satisfactorio. El proceso fue claro, amigable y se me aclararon todas las dudas que tenía.

Ingeniero 5.-Sumamente satisfactorio. El proceso fue muy transparente, lo que me parece sumamente importante para asegurar que tanto la empresa como el individuo tienen las expectativas claras y no existan sorpresas.

Ingeniero 6.-Sumamente satisfactorio. Claridad en cuanto a la posición a la cual aplicaba. Seguridad en cuanto a beneficios. Estabilidad por la trayectoria de la compañía. Calidad del personal por su profesionalismo y amabilidad a la hora de acompañarme en el proceso.

Pregunta 3.

¿Considera usted que el proceso fue afectado por la pandemia del Covid 19?

Administrativo 1.-Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para los que estamos acostumbrados a trabajar desde casa y utilizar plataformas digitales pienso que no fue de mucha afectación, sin embargo, muchas personas que trabajaban tiempo completo en sus oficinas tuvieron que adaptarse a los nuevos procesos.

Administrativo 2.-Totalmente de acuerdo. El proceso antes se podía conocer a la persona, que visitara la empresa, con la virtualidad el proceso de reclutamiento ha tenido que cambiar y desarrollar nuevas destrezas para lograr exponer como es la empresa, cual es la experiencia del empleo, y los beneficios que la empresa brinda.

Reclutador 1.- En desacuerdo. Creo que a pesar del reto de tener que entrevistar candidatos vía Zoom y de no poder conocer a la persona cara a cara, todo el proceso fue manejado de una manera clara y profesional.

Reclutador 2.- Totalmente en desacuerdo. El hecho de estar en pandemia no influyo en nada durante mi proceso.

Ingeniero 1.- Totalmente de acuerdo. La pandemia de Covid 19 ha tenido un impacto significativo en los procesos de reclutamiento y selección, al estar restringido el contacto físico con las personas, muchas actividades que tradicionalmente se hacían de manera presencial se han tenido que trasladar a

un plano virtual, esto ha conllevado a la necesidad de tener que ajustar el proceso para permitir seguir obteniendo la misma información del candidato sin la necesidad de estar frente a frente en un espacio real, de igual forma al expandirse las posibilidades de realizar trabajo 100% remoto y virtualmente desde cualquier lugar, las fronteras físicas ya no son una limitante para atraer colaboradores que pueden estar ubicados en cualquier parte del mundo.

Ingeniero 2.- De acuerdo. Se ha limitado la interacción física, quitando ese componente durante la entrevista.

Ingeniero 3.- De acuerdo. Definitivamente ha afectado, pero ha obligado es a las empresas a buscar otros mecanismos y ser más efectivos, lo cual ha sido positivo.

Ingeniero 4.-Totalmente en desacuerdo. Fui contratado mucho tiempo antes.

Ingeniero 5.-De acuerdo. Las entrevistas no presenciales presentan un reto puesto que es difícil leer el mensaje corporal de los candidatos.

Ingeniero 6.-En desacuerdo. Dependiendo de la definición de “afectado” en este contexto. Yo personalmente siento que el hecho que se haya convertido en 100% remoto, es un beneficio añadido que trasciende no solo provincias a nivel nacional, si no fronteras mundiales, para la contratación de personal. En mi caso en específico, agilizó muchísimo el proceso, puesto que en otro momento hubiera debido tener entrevista presencial y esto causa un leve grado de incomodidad por la parte del transporte y presas. El Covid 19 nos ha permitido movernos a lo digital al 100%.

Pregunta 4.

¿En qué medida está usted satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

Administrativo 1.- Sumamente satisfecho. Inicialmente había aplicado para un puesto de reclutadora sin embargo no contaba con experiencia internacional. Realmente me llamaba mucho la atención de la cultura de la empresa y el hecho de que pudiera formar parte del equipo. Me sorprendí cuando me dijeron que, a pesar de no contar con la experiencia necesaria para el puesto, había otra opción para mí.

Administrativo 2.- Sumamente satisfecho. Es un proceso corto, y que la persona tiene visibilidad de este.

Reclutador 1.- Sumamente satisfecho. El proceso fue claro, rápido dentro de lo posible y muy muy agradable. La reclutadora siempre estuvo disponible para cualquier consulta o duda y Maria fue siempre muy clara en sus respuestas a mis preguntas.

Reclutador 2.- Sumamente satisfecho. Me parece un proceso ordenado, rápido y eficaz.

Ingeniero 1.- Satisfecho. Todos los procesos son sujetos a poder ser mejorados y por ende es difícil decir que existe uno que sea perfecto pues ya hemos visto que deben adaptarse a cambios inesperados, el proceso actual en mi opinión está en un nivel avanzado pero aún se necesitan hacer algunos ajustes para maximizar la efectividad, en una empresa donde se tienen

múltiples posiciones abiertas con múltiples gerentes compitiendo por el mismo talento se requiere un nivel más alto de madurez en el proceso para satisfacer todas las demandas.

Ingeniero 2.-Satisfecho. Estamos en tres etapas: preselección y dos entrevistas. El proceso es ágil y puede tomar menos de una semana.

Ingeniero 3.-Sumamente satisfecho. El proceso es ágil y tanto reclutadores, entrevistadores y candidatos obtienen respuesta rápida durante el proceso.

Ingeniero 4.- Ni insatisfecho ni satisfecho. Estamos enfrentando un crecimiento acelerado para el que no estábamos totalmente preparados. Estamos haciendo lo mejor que podemos, pero hay áreas de mejora a nivel de procesos y sistemas de reclutamiento. Estoy seguro de que estos mejorarán con el tiempo.

Ingeniero 5.-Sumamente satisfecho. La empresa ha logrado mantener altos niveles de calidad en cuanto al proceso de selección de los candidatos y formar parte de la organización. El hecho de que los diferentes gerentes entienden las necesidades de los demás departamentos ayuda a colocar los candidatos en posiciones que tal vez son mejores para ellos, a las que aplicaron inicialmente.

Ingeniero 6.-Sumamente satisfecho. Amabilidad desde el primer momento en que hay contacto directo con reclutamiento. Excelente información acerca de la empresa y sus beneficios. Rapidez y profesionalismo a la hora de coordinación de entrevistas. Información pertinente en todo momento del proceso.

Independientemente de si el candidato aprueba o no, se le informa cual es el resultado de dicho proceso.

Pregunta 5.

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de TradeStation?

Administrativo 1.- Sí. La plataforma es muy amigable, pero como área de mejora opino que se podría obtener la retroalimentación de las entrevistas por algún otro medio ya que los jefes que contratan muchas veces olvidan hacerlo en el sistema.

Administrativo 2.- No

Reclutador 1.- No, en realidad me gustó mucho todo el proceso.

Reclutador 2.- Ninguna, me parece ideal para este tipo de procesos.

Ingeniero 1.- La plataforma actual es bastante conveniente pero como muchas herramientas igual requiere de mucha retroalimentación humana para que funcione efectivamente, si las personas no hacen su rol de retroalimentación y análisis la herramienta se convierte en básicamente un repositorio de datos que almacena candidatos, hay ciertas tareas que aún se pueden automatizar para hacerse de manera un poco más eficiente, ahora TradeStation No es una compañía de reclutamiento como algunas otras en donde su objetivo es atraer talento para obtener contratos de clientes, es por eso que es entendible que el nivel de tecnología que se invierte en esta actividad es lo suficientemente bueno para las necesidades internas de la empresa.

Ingeniero 2.- Un mismo puesto puede ser contratado en Estados, en CR o ambos. El sistema queda limitado a sólo una localización.

Ingeniero 3.- Tal vez tener un espacio compartido (OneDrive) donde podamos tener acceso a información actualizada tanto Hiring Managers como reclutadores. De esa forma ahorramos tiempo y no hacer las mismas preguntas constantemente.

Ingeniero 4.- Revisar el sistema usado para publicar posiciones abiertas de forma que se pueda publicar la misma posición en múltiples ubicaciones geográficas y que sea más fácil listar todas las posiciones abiertas para una ubicación dada (Por ejemplo, Costa Rica) en una sola vista.

Ingeniero 5.- Seria de gran beneficio que los diferentes gerentes tengan acceso a toda la base de datos de candidatos y poder ayudar a conseguir candidatos.

Ingeniero 6.- En general me parece bien organizado y fácil de utilizar. Quizás en términos de proceso per se sugiero seguir el camino de obtener más licencias de LinkedIn para que las personas de reclutamiento tengan mayor acceso a iniciar conversaciones con posibles candidatos. Y que, de esta manera, estas personas puedan incluir el perfil del candidato directamente al sistema. Con lo anterior se logra un servicio más personalizado y evita que los candidatos tengan que hacerlo ellos mismos.

Otra sugerencia, más allá de plataforma tecnológica, es que considero importante iniciar una conversación donde se permita hacer entrega del equipo de TradeStation a la casa de nuevos empleados. Comprendo que conlleva

ciertas medidas de seguridad, pero otras empresas ya ofrecen dicho servicio y sería beneficioso si pudiéramos lograrlo nosotros también.

CAPÍTULO V:

DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 GENERALIDADES

Toda interpretación de resultados consiste en la explicación de la información que se obtuvo desde el punto de vista del investigador. En este caso particular, las respuestas brindadas por los empleados de TradeStation al cuestionario aplicado lamentablemente no se pudieron comparar con las de otras empresas del sector, debido a la ausencia de estudios similares específicos sobre el impacto del Covid 19 en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, si se logró obtener datos suficientes para poder realizar una evaluación crítica de la opinión de los empleados con respecto a las generalidades de este proceso en la empresa en estudio, así como determinar el grado de conocimiento y participación activa en éste, tanto antes como durante la pandemia.

Además de lo anterior, los resultados aportaron valiosa información que va más allá de los objetivos planteados a lo largo de la presente investigación y que enriquece aún más el panorama general sobre el grado de identificación del personal con la empresa y sus procesos, como se puede apreciar a continuación.

5.1.1 Establecer el grado de importancia que tiene para el personal de TradeStation Global Services S.A., el proceso de reclutamiento y selección.

El 100% de los participantes que realizaron el cuestionario afirmaron que el proceso de reclutamiento y selección es muy importante. Ellos consideran que la contratación es el primer contacto entre el candidato y el representante de la empresa y, por ende, la

impresión que va a obtener de lo que es la compañía. Precisamente por esta razón, también agregaron que la persona a cargo del proceso debe contar con el suficiente conocimiento técnico y además saber cuáles son los requisitos de cada puesto para conseguir el candidato idóneo, de manera que la contratación genere a largo plazo ganancia, estabilidad y competitividad para el negocio.

Adicionalmente, afirmaron que el éxito empresarial depende de ese talento humano reclutado, por lo que es importante que los candidatos no solo tengan el conocimiento, la experiencia y las destrezas necesarias para el puesto, sino también que sean capaces de poner en práctica los valores y la cultura de la empresa y que tengan una actitud positiva para mantener un mejor ambiente laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos afirmar que para todos los participantes el proceso de reclutamiento y selección es fundamental para atraer talento y lograr los objetivos de la empresa. Si existe un buen filtro de los candidatos, la persona contratada puede lograr adaptarse con facilidad, motivarse, permanecer en la empresa por mucho tiempo y contribuir con la productividad.

Ellos consideran que la persona encargada de reclutar es responsable de dar la cara por la empresa, ya que de esto depende su reputación; por lo que es imprescindible que cause una buena impresión y evite que el candidato tenga una mala experiencia del proceso. También opinan que les agrada trabajar en un entorno cálido, familiar y amistoso y que cualquier persona que llegue a formar parte del equipo trabaje con el mismo entusiasmo. Para ellos es indispensable conservar la cultura y los valores que se han inculcado desde hace muchos años, de ahí el valor o interés porque el proceso

surja de la mejor manera posible. Esto quedó ampliamente demostrado en la unanimidad de las respuestas de esta primera pregunta.

5.1.2 Identificar las variaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento y selección de talento humano a través de los años en la empresa TradeStation Global Services S.A

Con respecto al proceso actual de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa, el 50% de los colaboradores opinó que es sumamente satisfactorio, un 40% indicó que es satisfactorio y tan solo un 10% mencionó que no era ni satisfactorio ni insatisfactorio. En su mayoría establecieron que el proceso fue rápido y que siempre hubo comunicación sobre las etapas de este. Les gustó que el personal fuera agradable, amable y profesional en todo momento. También mencionaron que fueron muy transparentes y que se les evaluaron solamente los conocimientos y capacidades relevantes para el puesto, lo cual es importante para que los candidatos tengan las expectativas claras y evitar situaciones incómodas o sorpresas por preguntas fuera de lugar o que no son compatibles con el perfil del puesto. Cabe mencionar que hubo solamente un empleado que opinó que al momento de su contratación la empresa estaba en un grado diferente de maduración en términos de procesos de contratación, calificando la experiencia que tuvo como “artesanal” comparado con el proceso que hay hoy en día. Esto es muy significativo, ya que pone en evidencia la buena labor de la empresa por mejorar el proceso de selección y reclutamiento en estos años posteriores a su establecimiento en Costa Rica.

En términos generales, expresaron que cualquier aspirante espera que los procesos sean rápidos y eficaces y que es indispensable una comunicación clara y transparente

en todo momento. En este sentido, destacan la importancia de comunicar de una manera clara y concisa cada uno de los pasos o las etapas del proceso para no generar inquietud y alejar al candidato.

Con respecto a las personas que participaron en la encuesta, se puede determinar que todos están satisfechos con la manera en que se lleva el proceso actual, lo cual habla muy bien del manejo y la administración de recursos en este sentido. Cabe señalar con respecto a esta pregunta, que el hecho de que ningún participante mencionara que no conoce el proceso actual es un buen indicador de que el personal se encuentra al tanto de lo que sucede a nivel empresarial con respecto a los esfuerzos por contratar al mejor talento humano para continuar con el crecimiento acelerado que ha tenido en los últimos años. También demuestra la buena comunicación y la transparencia en el manejo del tema de filtro y selección de las nuevas adquisiciones, lo que les satisface y a la vez les motiva para colaborar con el proceso, refiriendo candidatos y aportando ideas para mejorarlo.

El proceso de reclutamiento y selección de talento humano ha mejorado a través del tiempo. Inicialmente la empresa trabajaba con una agencia de reclutamiento externa y luego fue creando su propio departamento con el fin de lograr un mayor crecimiento. Según los participantes, el proceso sigue siendo corto, claro y rápido e incluso algunos opinaron que es ordenado y eficaz, mientras que otros lo calificaron como de nivel avanzado. Sin embargo, hay ciertas áreas de mejora debido a los retos que implica la rápida expansión que está enfrentando la empresa.

Los empleados están orgullosos de que se ha logrado mantener altos niveles de calidad en cuanto al proceso de selección de los candidatos que forman parte de la

organización. Por otra parte, mencionaron que es muy importante que los reclutadores conozcan a la perfección las necesidades de todas las áreas que conforman el negocio, para realizar un filtro adecuado y colocar a los candidatos en los puestos que mejor se adapten a los perfiles que poseen.

A pesar del crecimiento y los cambios que la empresa ha tenido en su estructura, ésta se ha esforzado por asegurarse de que las nuevas contrataciones encajen a la perfección, lo que según sus puntos de vista demuestra un gran interés por parte del departamento de talento humano, por seguir mejorando, creciendo y adaptándose a las necesidades de la operación. En este aspecto se pone en evidencia que el nuevo reto para la empresa será conseguir que las futuras reclutadoras conserven los estándares de calidad alcanzados hasta el momento.

5.1.3 Analizar el impacto de los cambios en reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A. a raíz de la pandemia del Covid 19.

Para aquellas personas costarricenses que ya estaban acostumbradas a trabajar desde la casa, utilizando plataformas digitales y con mucha mayor independencia, la aparición de la pandemia del Covid 19 no tuvo mayor impacto. Sin embargo, muchas personas que usualmente trabajaban tiempo completo desde la oficina tuvieron que adaptarse a los nuevos procesos y a todo un estilo de vida y de trabajo completamente nuevo para ellos. En el caso de la empresa TradeStation, ya el teletrabajo era una opción laboral establecida desde mucho tiempo antes. Esta práctica les permitió a sus colaboradores adaptarse a los nuevos lineamientos de trabajo por la pandemia del Covid 19 en forma rápida y sin mayores inconvenientes.

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección específicamente, los participantes señalaron los siguientes aspectos, como consecuencia de la pandemia por Covid 19:

- Anteriormente el personal tenía la oportunidad de conocer a los candidatos cara a cara, lo que tuvo que sustituirse por la video llamada.
- Las pruebas antes se realizaban en la oficina y posteriormente se tuvieron que ajustar estos procesos a modo virtual para ser más efectivos.
- La ausencia de interacción física es considerada como la mayor afectación para los entrevistadores, quienes consideran que se les dificulta el no poder leer el mensaje corporal de los candidatos y han debido acostumbrarse a medir todo a través de sus respuestas.
- A pesar de todas las modificaciones, el proceso de reclutamiento y selección no fue perjudicado, la plataforma que utilizan sigue siendo de manera digital y pueden seguir atrayendo candidatos por medio de redes sociales, portales de empleo o inclusive referencias de los mismos empleados.
- Una gran ventaja que contribuyó a que el proceso no se viera muy afectado es que la mayoría de los empleados ya contaba con equipo para trabajar de manera remota sin ningún inconveniente.
- Gracias a herramientas o aplicaciones móviles como WhatsApp los reclutadores han logrado estar en contacto con los candidatos de manera más efectiva, dando seguimiento al proceso y agendando entrevistas de acuerdo con su disponibilidad.
- La firma del contrato ahora se realiza de manera digital, lo cual agiliza aún más el proceso de contratación para ambas partes.

- El equipo de oficina asignado a cada empleado sí continúa aun entregándose en forma física en la oficina, por un tema de recolección de la firma, entrega personal de gafete y asignación de espacios de parqueo.
- Tanto la inducción como el entrenamiento son totalmente virtuales, con el respectivo monitoreo de lectura de documentos y culminación de ejercicios asignados.

Como se pudo apreciar mediante el cuestionario aplicado y otras conversaciones sostenidas con el personal en diferentes oportunidades, la empresa TradeStation logró adaptarse a la pandemia con facilidad y a pesar de los retos que esta crisis significó, pudo cumplir con la meta de lograr el porcentaje de contratación establecido como parte del plan anual 2020-2021.

El presupuesto se organizó de una manera útil y práctica. Por ejemplo, con la intención de que el personal no resintiera tanto la ausencia de algunos de los beneficios que recibía al ir a la oficina, como desayunos compartidos, servicios de cafetería y celebración de cumpleaños y fechas especiales, se elaboró un plan detallado con actividades mensuales que los empleados pudieran disfrutar desde sus hogares, agendando espacios de reunión virtuales para disfrutar en equipo y enviando a cada hogar refrigerios y detalles según la celebración (Día de la Amistad, Día de la Independencia, Día del Padre, etc.)

Además, a todos los colaboradores se les brindó como parte de un nuevo beneficio por la crisis pandémica, una suma de dinero para compra de equipo de oficina con el propósito de darle al empleado la mayor comodidad posible para que realizara su trabajo desde el hogar, recalcando la importancia de tener un equilibrio saludable entre

el trabajo y la vida personal. Todos los empleados han podido elegir su horario de trabajo y al no tener que trasladarse hasta la oficina, pueden compartir más tiempo con sus familiares y mascotas, o inclusive practicar algún deporte y contar con disponibilidad para trabajar al aire libre si así lo desean. Es importante en este sentido recalcar que el tipo de negocio que posee la empresa se presta para tener este tipo de flexibilidad con sus empleados, ya que trabajan por objetivos específicos, lo que facilita que el empleado no esté obligado a determinado horario. Otro punto para destacar son los recursos económicos con los que cuenta la empresa para este tipo de imprevistos, lo que también hizo posible que la transición no fuera tan drástica como en otras empresas. Finalmente, se concluye que el manejo de la crisis por Covid 19 por parte de la empresa TradeStation fue muy acertado, ya que tomando en consideración la gravedad de la situación en todos los hogares costarricenses, le dio prioridad al bienestar de sus empleados, brindándoles seguridad y estabilidad dentro de las posibilidades que el confinamiento permitió. Esto no solo comprueba la preocupación de la empresa por sus colaboradores, sino que demuestra la flexibilidad en cuanto a estar abierta a sugerencias para mejorar sus procesos con el fin de seguir avanzando, aun ante una crisis.

5.1.4 Definir si la plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada por la empresa TradeStation Global Services, S.A. es la idónea o si requiere alguna actualización.

El 70% del personal encuestado brindó sugerencias con respecto a la plataforma de reclutamiento utilizada actualmente por la empresa. Esto era de esperarse debido a que la mayoría de los participantes conocen y utilizan la herramienta a diario.

A pesar de que la plataforma de reclutamiento es muy amigable, consideran que no cumple con todas las funciones necesarias: tales como llevar un registro adecuado de la retroalimentación de las entrevistas y que además tampoco permite habilitar el mismo puesto en más de una ubicación geográfica sin necesidad de publicarlo múltiples veces. Algunos consideran que sería bueno tener acceso a toda la base de datos de los candidatos y no solamente a los que apliquen al puesto directamente, con el propósito de contar con un criterio más amplio para realizar filtros y tomar decisiones de selección. Por otro lado, algunos indicaron que la plataforma es la ideal, que es organizada y fácil de utilizar.

Considerando los aspectos antes mencionados se determina que la plataforma es la adecuada, pero que es importante que la empresa tome en cuenta las recomendaciones con el fin de aprovechar la herramienta al máximo, obviamente valorando si el costo amerita el provecho que se obtendría. Este último aspecto de colaboración del personal en mejorar procesos y maximizar las herramientas digitales de trabajo son características de los colaboradores de la empresa TradeStation, quienes se identifican ampliamente con la empresa y disfrutan ser parte del cambio y el crecimiento de la compañía.

CAPÍTULO VI:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las encuestas y los gráficos, se puede determinar que el proceso de reclutamiento y selección es de suma importancia para los empleados de la empresa TradeStation Global Services S.A. ya que consideran que un proceso eficaz contribuye al éxito de la organización, permite construir una marca de empleador sólida, reduce la rotación significativamente y aumenta la moral de los empleados. El encontrar al candidato adecuado conlleva mucho trabajo, pero esto asegura que el personal tenga las habilidades relevantes para las necesidades actuales y futuras de la empresa. El personal ha logrado mantener una cultura innovadora, fomentando los valores de empresa, motivando, atrayendo a los mejores talentos y orientada a las personas en todo momento.

Con respecto a las características del proceso actual, todos los empleados están satisfechos ya que suele ser un proceso rápido, agradable y formal. Las reclutadoras han mantenido una comunicación constante y transparente con los candidatos lo cual les da más seguridad y confianza para formar parte de la empresa.

El proceso ha mejorado con el tiempo, la contratación sigue aumentando y el departamento de reclutamiento y selección se sigue expandiendo. Sin embargo, esto no ha afectado la calidad del personal contratado. Todos están dispuestos a colaborar, mejorar y adaptarse a las nuevas necesidades. Inclusive si un candidato no es apto

para un departamento en específico, se refiere a otro.

La pandemia del COVID-19 ha transformado completamente la forma en que las empresas llevan a cabo este proceso, los colaboradores tuvieron que adaptarse a nuevos cambios, estilos de vida y dinámicas, incluyendo la introducción de nuevas tecnologías. El reto se convirtió en una oportunidad para ajustar y agilizar cada procedimiento, desde contactar a los posibles candidatos, coordinar las entrevistas y realizar la inducción.

TradeStation Global Services S.A. se dio la tarea de acoplarse a las recomendaciones del Ministerio de Salud y brindó a sus empleados la opción del teletrabajo, con la opción de llevar sus equipos de trabajo a la casa y crear un espacio cómodo para no afectar sus funciones. La herramienta de reclutamiento ya era digital, lo cual no causó un impacto en la selección de candidatos y recepción de solicitudes, pero en el caso de las entrevistas y pruebas tuvieron que realizarlas por medio de video conferencias, ya que no podían hacerlo de manera presencial. Lo mismo sucedió en el caso de la inducción y los entrenamientos que fueron completamente virtuales.

Como se mencionó anteriormente el proceso tuvo que ser flexible y las soluciones digitales ofrecieron ventajas cruciales durante la crisis. Por el tipo de industria, no hubo mayor consecuencia, pero la empresa tuvo que enfocarse en otras maneras de motivar y retener a sus empleados ya que se sabe que la distancia y la eliminación del contacto personal puede conllevar la pérdida de identidad de la organización. Por otro lado, los empleados pueden experimentar preocupación, desmotivación o inclusive ansiedad. Se debe mantener una comunicación abierta y transparente, fomentar un sentimiento de pertenencia, recompensar la creatividad, brindar retroalimentación y espacio

suficiente para descansar. Es importante que todos se sientan parte de la organización, que haya compromiso y un alto rendimiento. Además, es indispensable brindar seguridad a los empleados, crear un ambiente agradable y proactivo, y permitir un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Con el aumento del teletrabajo se hizo famoso el concepto de “nómada digital”, aquellas personas que trabajan de manera remota desde cualquier parte del mundo para desempeñar un puesto o vender sus conocimientos a otras personas o empresa, sin la necesidad de tener un lugar fijo o una oficina para desempeñarse profesionalmente. Esto demuestra una vez más que estamos en un mundo globalizado dominado por las nuevas tecnologías, los contratos laborales y las prácticas empresariales que cambiarán por completo la vida de los trabajadores, aquellas empresas que deseen seguir creciendo, deberán adaptarse a esta nueva realidad.

La plataforma tecnológica de reclutamiento utilizada se determina que es la idónea, ya que cumple con todas las funciones necesarias para realizar el proceso de principio a fin, sin embargo, se podría decir que puede mejorar con respecto a la retroalimentación recibida por parte de los integrantes de la empresa. Se deberá tomar en cuenta si es una posibilidad y si hay presupuesto.

6.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las respuestas brindadas en las encuestas a los colaboradores, es indispensable fomentar la participación de los mismos empleados en el proceso de reclutamiento y selección. La empresa debe aprovechar que sus empleados quieran formar parte del proceso, ya que pueden brindar sugerencias de otras plataformas digitales o nuevas pruebas a implementar, de manera que el próximo candidato

elegido, cumpla con las expectativas y continúe apoyando las metas a futuro.

Considerando la rápida expansión que ha tenido TradeStation Global Services, S.A. es necesario que las nuevas reclutadoras mantengan la cultura de compañerismo, lealtad, apoyo y transparencia para las siguientes contrataciones.

Con respecto a la pandemia y los procesos que han sido alterados, es primordial que se den bajo un ambiente óptimo. La compañía tiene que ser flexible y debe lograr un balance entre el trabajo y la salud para que sus subalternos sigan motivados y alcancen los objetivos en común. El proceso no es fácil, pero han logrado adaptarse de la mejor manera posible y gracias a que han contado con las herramientas y la comodidad para trabajar desde casa.

Con respecto a la retroalimentación de los empleados, se recomienda trabajar en la plataforma de reclutamiento que actualmente maneja la empresa con el fin de sacarle mejor provecho, siempre y cuando se cuente con los recursos económicos para la misma. Se puede brindar a las personas encargadas de entrevistas, un entrenamiento amplio para que puedan conocer a cabalidad todas las funciones que brinda y que de la misma manera puedan aportar otras sugerencias.

También con el fin de acatar lo dispuesto por la Reforma Procesal Laboral, se aconseja eliminar el espacio de "Dirección o Domicilio" en la solicitud de preempleo, ya que puede ser considerado como discriminatorio y resulta irrelevante para el desempeño de las funciones laborales. Además, se sugiere obtener otra herramienta digital para llevar el registro de nuevos ingresos, debido a que la que se usa hoy en día es utilizada por varios colaboradores, los cuales no pueden ingresar y modificar los datos al mismo tiempo que otro usuario, causando un retraso en el proceso.

Referencias

- Carrillo, Giovanni E. (2020) Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los Procesos de Reclutamiento y Selección 2008-2018. Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el grado de Máster en Administración de Empresas. Universidad EAN.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10060/CarrilloGiovanni2020.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I., (2020). Gestión del Talento Humano; Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España; 5ta. Edición.
- Código de Trabajo, Costa Rica (1943) Actualizado con la Reforma Procesal Laboral. Disponible en: https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Costa, D. (2020). *6 Tips to Succeed in Recruiting During & Post the Pandemic*. <https://www.skeeled.com/blog/6-tips-to-succeed-in-recruiting-during-and-post-the-pandemic>
- Cuesta, A. (2018). Gestión del talento humano y del conocimiento. Segunda Edición. Bogotá: ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Estévez Vásquez, L. A. y Zúñiga Torres, H. T. (2019). Gestión y selección del talento humano: nuevas tendencias para lograr ventaja competitiva en las organizaciones (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14018>
- Galián J. Maria, (2018) Nuevas Tendencias en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Jaén: Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/7907>
- García et al., (2016). Proceso de reclutamiento y redes sociales. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo, Volumen 6, Número 12. www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1029
- Great Place to Work, (2021) <https://www.greatplacetowork.com/>
- Guerrero, María A. (febrero 2016) La Investigación Cualitativa. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador:
<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

- Hernández Sampieri, & Mendoza Torres. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. <https://dokumen.pub/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cuali-spanish-edition-1nbsped-1456260960-9781456260965.html>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson Education. 17th Edition. Prentice Hall
<http://rezakord.com/uploads/91b0c5c8c158421fa332a449c435e1b4.pdf>
- LinkedIn talent solutions. Global Recruiting Trends 2017: What you need to know about the state of talent acquisition. <http://www.justoncampus.co.uk/wp-content/uploads/268fba5d-255e-4793-ae0e-778d4f1ab89c-161027171903.pdf>
- Lopez Uceda, J. (2017) Nuevas Tendencias en Recursos Humanos. Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Jaén: Universidad de Jaén.
<http://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7866/1/TFG%20-%20LOPEZ%20UCEDA%2c%20JAIME.pdf>
- Martínez, E. (s.f.) *¿Cómo ha Afectado el COVID19 al Reclutamiento en las Empresas?* Revista Digital. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>
- Maurer, R. (2021). *2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic*. SHRM.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-recruiting-trends-shaped-by-covid-19.aspx>
- Miller, S. (2021). *Benefits Added During the Pandemic Likely to Remain*
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/benefits-added-during-pandemic-likely-to-remain.aspx>
- Negro, Luis A., (2017) Nuevas tendencias en gestión del talento. Reclutamiento y selección 2.0. Trabajo final de grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias del Trabajo. Palencia, España. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/26594>
- Página Web de Aretéactiva. (2020) 8 Ejemplos de Selección de Recursos Humanos Sorprendentes. <https://www.arete-activa.com/ejemplos-seleccion-recursos-humanos-sorprendentes-2/>
- Página Web de Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
<http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>
- Página Web de BBC Mundo (12de octubre del 2016) Perasso, V. *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Página Web de Catenon World. (2020) 6 Empresas que Innovaron en Reclutamiento.
<https://blog.catenon.com/es/6-empresas-que-innovaron-en-reclutamiento/>

- Página Web de CINDE (2021).
<https://www.cinde.org/en/technologies/ai-machine-learning>
- Página Web de Drift (2021). The Ultimate Guide to Chatbots.
<https://www.drift.com/learn/chatbot/>
- Página Web de Foro Económico Mundial (2016) ¿Qué es la competitividad? Oliver Cann. Former Head of Strategic Communications; Member of the Executive Committee. <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Página Web de Great Place to Work. (2021) <https://www.greatplacetowork.com/>
- Página Web de SUPERRHHEROES (2021). ¿Cómo es el proceso de selección en Ikea? De Belda Marco, Mar. <https://superrhheroes.sesametime.com/el-proceso-de-seleccion-en-ikea/>
- Patton, C. (2021). What will recruitment look like after COVID?
<https://hrexecutive.com/what-will-recruitment-look-like-after-covid/>
- PricewaterhouseCoopers (2020) Encuesta Salarial SEIS 2020.
<https://www.pwc.com/ia/es/servicios/flash-news/Sistema-Empresarial-de-Informaci%C3%B3n-Salarial-seis.pdf>
- Rojas, D. y Yauri, D. (2018) Análisis del uso de sistemas informáticos especializados en recursos humanos para incrementar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de mandos medios de la mediana empresa del sector inmobiliario de Lima Metropolitana. Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/624939>
- Romero, Jorge J. (2017) Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Curso de Adaptación al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ DE ELCHE. Curso Académico 2015-2016. <http://dspace.umh.es/handle/11000/3973>
- Salas Ocampo, D. (22 de setiembre del 2020) El cuestionario de la investigación cualitativa. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-cuestionario-de-la-investigacion-cualitativa/>
- Sandoval Ramos et al. (2018) La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. Innova Research Journal. Agosto. Vol. 3, No.8.1 pp.167-175.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.760>
- Solas A., María V. (2019) Reclutamiento y selección de personal. Tesis de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Jaén: Universidad de Jaén.
<https://hdl.handle.net/10953.1/10681>
- Top Employer Institute (2018). Tendencias de la gestión del talento humano. www.top-employer.com
- Torres Santillán, Grace P. (2017). La selección de personal y la nueva tecnología. Trabajo de graduación para la obtención del título de psicóloga organizacional.

- Universidad Espíritu Santo.
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2328>
- TradeStation, (s.f.) About TradeStation. <https://www.tradestation.com/why-tradestation/about/>
- TradeStation Global Services S.A. (2020). Manual del Empleado. San José, Costa Rica.
- Universidad Hispanoamericana. (2021). Guía metodológica para la realización de tesis y tesinas como Trabajo Final de Graduación. San José, Costa Rica.
- Valle S, Sandra S. (2019) Nuevas Tendencias en la selección de personal y su impacto en las empresas de servicios: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años, 2007-2017. Trabajo de investigación para obtener el grado de: Bachiller en Administración. Universidad privada del Norte. Lima, Perú.
<http://hdl.handle.net/11537/15279>
- Veintimilla, I., & Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial para instituciones financieras.
<file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/217-Texto%20del%20art%C3%ADculo-435-1-10-20170913.pdf>
- Villalba, Gustavo A. (2020) EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS Y LA ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. Artículo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM. Santiago de Cali, Colombia. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2045>

ANEXOS

Cuestionario Sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección

Junio, 2021

1. ¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección de las empresas en términos generales?

- No es Importante
- Poco Importante
- Algo Importante
- Importante
- Muy importante

Por favor justifique su respuesta anterior.

2. ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección en el momento de su contratación, de acuerdo con la siguiente escala?

- Sumamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Ni satisfactorio ni insatisfactorio
- Satisfactorio
- Sumamente satisfactorio

Por favor justifique su respuesta anterior.

3. ¿Considera usted que el proceso fue afectado por la pandemia del Covid 19?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Por favor justifique su respuesta anterior.

4. ¿En qué medida está usted satisfecho con el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

- Sumamente insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho
- Satisfecho
- Sumamente satisfecho

Por favor justifique su respuesta anterior.

1. ¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la plataforma tecnológica utilizada en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de TradeStation?

No

Sí

Por favor justifique su respuesta anterior.

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Ernesto de la Trinidad Rivera Retana, número de cédula 1-1363-0549, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

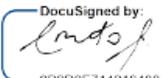
La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

98009E714218488

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Daniel Alfonso Chaves Aguilar, número de cédula 2-0638-0213, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:
Daniel Chaves

68B04789AE05435...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Melania del Carmen Montero Vargas, número de cédula 1-0714-0355, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “**Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.**”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:
Melania Montero
7D792F7429F249B...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Sara Isabel Jimenez Molina, número de cédula 2-0721-0932, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

7ACB955D4CC14E3...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Maria de los Angeles Hodgson Arias, número de cédula 1-1355-0638, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “**Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.**”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:
Maria Hodgson Arias
AC5C947315874DA...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Rolando Jose Lazcares Valenciano, número de cédula 1-1315-0813, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: **“Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”**. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

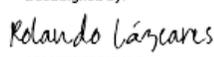
La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

471AE2E7071F40C...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Natalia Rebeca Oviedo Ramirez, número de cédula 4-0192-0324, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

Natalia Oviedo

66B93402A60C429...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Gustavo Ramirez Flores, número de cédula 1-0855-0328, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: **“Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”**. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

9AAE529D2993450...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Ricardo Jose Perez Sibaja, número de cédula 1-1113-0875, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

Ricardo Perez

C9D5AFD89F954A2...

Firma del Participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LOS EMPLEADOS

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Jose Eduardo Rodriguez Solis, número de cédula 1-1344-0796, declaro que se me ha explicado mi participación en el estudio: “Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa tecnologica TradeStation Global Services S.A.”. Consistirá en responder un cuestionario mixto de 10 preguntas que pretende aportar el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participacion en el estudio, y que la informacion que entregue estará protegida y confidencial.

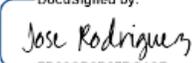
La investigadora responsable del estudio, Katherine Varela Fonseca, cédula 1-1402-0216, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesina.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 11:00 horas el 14 de Junio del 2021.

DocuSigned by:

ED3BC000202106CE

Firma del Participante

CARTA DE AUTORIZACION PARA TRABAJO EN CAMPO



TradeStation Global Services SA
Cedula Jurídica 3-101-656583-19
Régimen de Zona Franca
Ultra Park I, Aurora de Heredia, Edificio 7B, nivel 2
Tel. 506- 4111 3033
Tel. 506- 4111 3000

1 de mayo del 2021

Estimados Señores
Universidad Hispanoamérica

Por medio de la presente carta y en mi calidad de apoderado legal de la empresa TradeStation Global de Services S.A. Yo Maria Hodgson Arias cédula 1-1355-0638, autorizamos a la estudiante Katherine Varela Fonseca cédula 1-1402-0216 a realizar la Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, por medio de trabajo de campo e investigación, bajo el título de trabajo: Las consecuencias del Covid 19 en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la empresa tecnológica TradeStation Global Services, S.A.

El uso de la información es exclusivo con fines educativos y confidencial.

MARIA DE LOS ANGELES HODGSON ARIAS (FIRMA)
ARIAS (FIRMA)
Digitally signed by MARIA DE LOS ANGELES HODGSON ARIAS (FIRMA)
Date: 2021.07.29 13:02:41 -06'00'

Maria Hodgson
TradeStation Global Services S.A.
Senior Manager, TSGS Operations



T +506.4111.3075
T +506.8310.5557

TradeStation.com

