

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos*

**Estudio de los factores que han afectado los procesos de
reclutamiento y selección de personal en las empresas en
general en Costa Rica debido a la pandemia.**

ASHLEY ACOSTA ALVARADO

Enero, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	10
1.1.2 Delimitación del problema.....	20
1.1.3 Justificación.....	20
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	22
2.1 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1 Procesos de gestión de los Recursos humanos.....	22
2.1.2 Planificación de los Recursos Humanos.....	24
2.1.3 Reclutamiento y Selección.....	25
2.1.4 Desarrollo Profesional y Formación.....	26
2.1.5 Evaluación del Desempeño.....	28
2.1.6 Retribución.....	28
2.1.7 Métodos para Recolectar Información para el Análisis del Puesto.....	29
2.1.8 Reclutamiento de Personal.....	34
2.1.9 Las Tres Etapas del Proceso de Reclutamiento.....	35
2.1.9 Selección de Personal.....	42
2.2 MARCO CONCEPTUAL	45

2.2.1. Gestión de Recursos Humanos.....	45
2.2.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	47
2.2.3. E-Recruitment.....	48
2.2.4. Big Data.....	51
2.2.5. Inteligencia Artificial.....	54
2.2.6. Código de Trabajo.....	57
2.2.7. Ley para Regular el Teletrabajo.....	59
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	60
2.3.1 Historia y Evolución del Reclutamiento y Selección del Personal.....	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1 ENFOQUE.....	65
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	66
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	66
3.1.3 Enfoque Mixto.....	67
3.2 ALCANCE.....	67
3.2.1 Exploratorio.....	68
3.2.2 Descriptivo.....	69
3.3 DISEÑO.....	69
3.3.1 Teoría fundamentada.....	70
3.3.2 Diseño narrativo.....	70
3.3.3 Diseño hermenéutico.....	71
3.3.4 Diseño biográfico.....	71
3.3.5 Estudio de casos.....	72
3.3.6 Diseño fenomenológico.....	72
3.3.7 Diseño etnográfico.....	73
3.3.8 Investigación-Acción.....	73
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	74
3.4.1 Población.....	74
3.4.2 Tipo de muestra.....	75
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	76
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	78

3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	81
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		82
4.1.	PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO.....	83
4.2.	SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	90
4.3.	TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO	94
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		100
5.1.	PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO.....	100
5.2.	SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	105
5.3.	TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO	108
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		112
Y RECOMENDACIONES.....		112
6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
6.1.1.	Primer Objetivo Específico.....	112
6.1.2.	Segundo Objetivo Específico.....	115
6.1.3.	Tercer Objetivo Específico.	116
6.2	LIMITACIONES	119
CAPÍTULO VII: PROPUESTA		120
7.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	120
7.2	INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	120
7.3	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	121
7.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	122
7.5	PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	124
7.6	FASES DE LA PROPUESTA	125
7.7	REFERENCIAS.....	129
REFERENCIAS.....		130
Lista de Anexos.....		138
Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Recursos Humanos.....		139
Anexo 2. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos		141
Anexo 3. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos		146
Anexo 4. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos		151
Anexo 5. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Tecnologías de la Información... ..		155

Anexo 6. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información	157
Anexo 7. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información	160
Anexo 8. Declaración Jurada	164
Anexo 9. Consentimiento Informado.....	165
Anexo 10. Consentimiento Informado.....	168
Anexo 11. Consentimiento Informado.....	171
Anexo 12. Consentimiento Informado.....	174
Anexo 13. Consentimiento Informado.....	177
Anexo 14. Carta de aprobación del Tutor.....	180
Anexo 15. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora	181
Anexo 16. Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....	182
Anexo 17. Licencia y autorización al CENIT.....	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	75
Tabla 2	78
Tabla 3	113
Tabla 4	115
Tabla 5	117
Tabla 6	122
Tabla 7	124
Tabla 8	125
Tabla 9	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	33
Figura 3	39
Figura 4	43
Figura 5	61

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme tener salud para culminar esta etapa tan importante con éxito.

A mi familia, por su incondicional amor y apoyo en todo momento.

A mis amigos, por motivarme todos los días y más en los momentos complicados.

Mi agradecimiento especial a mi tutor Seir Chacón, su motivación y guía fueron pilares importantes para culminar esta etapa con éxito.

DEDICATORIA

A mi madre que es mi compañera y mi apoyo incondicional en este logro.

A mi padre por siempre motivarme y enseñarme que con trabajo se logran las metas.

Con mucho cariño a mis hermanos y sobrinos, gracias por creer en mí y apoyarme.

RESUMEN

La investigación que se expone en este documento se ha realizado con el propósito de conocer los cambios experimentados en los procesos de reclutamiento y selección de personal tras la pandemia de COVID-19. El principal enfoque del tema en estudio se halla en el efecto de la transformación tecnológica experimentada a nivel social, la cual, además, se extendió al entorno laboral y sugirió la modificación de los procesos de contratación, aumentando el uso de plataformas digitales.

La importancia de estudiar este tema gira en torno a la competitividad que añade a las empresas la capacidad de adaptarse a los cambios ocurridos en el entorno y de utilizar los retos que surgen a raíz de circunstancias externas que se salen del control de las organizaciones como oportunidades de innovación y crecimiento. Desde esta perspectiva, la investigación pretende encontrar medidas de adaptación al entorno que favorezcan la posición de las empresas en un momento de cambio con respecto al uso de nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección.

La investigación se centra en el estudio de factores como las actividades y subprocesos del proceso de reclutamiento y selección, los avances tecnológicos con efectos sobre este proceso y la gestión de cambio a nivel organizacional para adaptarse a las nuevas demandas en el contexto laboral. La metodología de la investigación consta de un enfoque cualitativo, por lo que la recopilación de información se realiza tanto a partir de revisión bibliográfica como por la aplicación de entrevistas a cinco personas con más de tres años de experiencia en temas como la gestión de recursos humanos y tecnologías de la información.

El análisis de datos se ha realizado mediante la comparación de respuestas de las entrevistas, estableciendo relaciones entre el comportamiento de las diferentes variables y, además,

utilizando como referentes para la fundamentación algunos recursos bibliográficos como informes, tesis y artículos de revista. Entre las principales conclusiones se halla un nivel de modernización aceptable en la gestión de recursos humanos, caracterizada por una mayor interacción digital y uso de redes sociales, con retos persistentes en aspectos como la resistencia al cambio por parte de algunas empresas.

Palabras Clave: Gestión de Recursos Humanos, Proceso de reclutamiento y selección, COVID-19, Avances tecnológicos, Gestión de cambio.

Abstract

The research presented in this document has been carried out with the purpose of learning about the changes experienced in the recruitment and selection processes after the COVID-19 pandemic. The main focus of the subject under study is found in the effect of the technological transformation experienced at the social level, which, in addition, is proposed to the work environment and suggests the modification of the hiring processes, increasing the use of digital platforms.

The importance of studying this topic revolves around the competitiveness that adds to companies the ability to adapt to changes in the environment and to use the challenges that arise as a result of external circumstances that are beyond the control of organizations as opportunities of innovation and growth. From this perspective, the research aims to find measures to adapt to the environment that favor the position of companies at a time of change with respect to the use of new technologies in recruitment and selection processes.

The research focuses on the study of factors such as the activities and sub-processes of the recruitment and selection process, technological advances with effects on this process and change

management at the organizational level to adapt to new demands in the work context. The research methodology consists of a qualitative approach, so the collection of information is carried out both from the bibliographic review and by the application of interviews with five people with more than three years of experience in topics such as resource management. humans and information technologies.

The data analysis has been carried out by comparing the answers from the interviews, they expose relationships between the behavior of the different variables and, in addition, using as references for the foundation some bibliographic resources such as reports, theses and magazine articles. Among the main conclusions is an acceptable level of modernization in human resources management, characterized by greater digital interaction and use of social networks, with persistent challenges in aspects such as resistance to change on the part of some companies.

Key Words: Human Resources Management, Recruitment and selection process, COVID-19, Technological advances, Change management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.

Los antecedentes son estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio.

Según la autora Carolina María Fonseca Arias en su tesis titulada , “Influencia de la Reforma Procesal Laboral en el Proceso de reclutamiento y selección de La Empresa Aeropost S.A.”, se planteó el objetivo General : identificar cómo influye la Reforma Procesal Laboral en el procesos de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A. Fonseca (2017) explica que la Reforma exige de manera implícita realizar un estudios sobre los procesos que se llevan a cabo en la empresa y evaluar los cambios que se pueden presentar en los procesos de reclutamiento y selección se debe garantizar que se cumplan las normas establecidas con el fin de contar con todo en regla y actualizado para lograr tener un procesos de selección y reclutamiento sólido .

Este fue estudio de tipo cualitativo y exploratorio, en el cual se seleccionó la entrevista como método para recolectar la información la cual se realizará al encargado de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa mediante el cuestionario y un diagnóstico para conocer la manera en la que se lleva el proceso. Se puede analizar la falta de llevar documentos o bitácoras que corroboren la forma en la que se lleva el proceso esto hace que sea muy subjetivo y puede generar suspicacias, el no tener conocimiento de los cambios que establece La Reforma Procesal Laboral significa que puede generar una contingencia para la empresa. En busca de mejorar se recomienda realizar un asesoramiento a los encargos del proceso de reclutamiento y selección

sobre la Reforma Procesal Laboral y crear una base de datos de oferentes con la finalidad de acelerar los procesos. (Fonseca, 2017).

La tesis desarrollada por (Scholz, 2017) titulada “Disability inequality and recruitment process: responding to legal and technological developments” la investigación plantea como las prácticas de contratación en el mercado laboral del Reino Unido crean barreras sociales para las personas con discapacidad que intentan conseguir un empleo.

For example, disabled people of working age have lower employment rates compared to non-disabled people within the UK labour market, because they have been rejected as inferior labour by employers (Abberley,2002; Grover and Piggott, 2005). This is highlighted by figures from Labour Market Statistics 2016, which show that only 48.3 per-cent of disabled people, compared to 80.5 per-cent of non-disabled people are in work. This rate is even lower for people with learning difficulties at around 23.9 per-cent (ONS,2016).

En la investigación realizada por María Fernanda Aragón Pérez en 2017 de la Universidad Hispanoamericana, titulada Análisis del Procesos de Reclutamiento y Selección del personal de La Empresa Pozuelo DDCR, S.A., en el primer cuatrimestre del 2017, necesita responder a la necesidad del departamento de gestión de talento humano de la empresa Pozuelo al evaluar el procesos de ejecución o forma en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección buscando determinar las oportunidades de mejora que vayan alineados a los objetivos de la empresa. Por medio de una investigación cualitativa y aplicada, se realizó una entrevista en el departamento de Gestión del talento Humano por medios de un cuestionario de 21 preguntas relacionadas al proceso de reclutamiento y selección buscando la forma de tener un análisis claro la compañía. Los resultados arrojan que falta de comunicación entre los niveles para poder obtener la información de los puestos que se encuentran vacantes, además “la empresa utiliza un sistema

de reclutamiento y selección de personal implementado en el año 2001, le cual no ha tenido revisiones ni variaciones desde esa fecha “(Aragón,2017, p.18). Se finaliza que la empresa tiene que realizar cambios que podían mejorar el procesos y se obtiene información relevante para tratar de direccionar los procesos de reclutamiento y selección a los objetivos y metas de la empresa, se recomienda capacitar al personal encargado de los procesos de reclutamiento y selección en actualización de las leyes y las nuevas técnicas de reclutamiento que se puede implementar en el departamento de gestión del talento humano en la compañía Pozuelo .(Aragón ,2017).

En la tesis realizada por la autora Seidy Natalia Araya Goñi de la Universidad Hispanoamericana se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyo el teletrabajo en tiempos de Covid-19, en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el año 2021? Araya (2021).

En la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, para lograr obtener datos y valores numéricos de una serie de técnicas aplicadas en dicha investigación , El reto fue asumido por las organizaciones y con el trascurso de los meses se fueron logrando los objetivos trazados, esto lo experimentó de la misma forma el Centro para la instrucción de Procedimientos Administrativos de la Caja Costarricense de Seguro Social, que por primera vez en su historia laboral implementó el modelo de teletrabajo para el logro de los objetivos de una forma integral ya que se procuró mantener la motivación y la calidad de vida laboral de los colaboradores durante el proceso, esto se constató según los resultados obtenidos ya que los teletrabajadores experimentaron mayor autonomía y libertad para realizar sus labores diarias al no tener la presión directa de su jefatura durante toda la jornada laboral, por ende contribuyó a disminuir los niveles de estrés, los teletrabajadores manifestaron conocer que tienen los mismos beneficios que los compañeros que

se encuentran en la presencialidad, así como los mismos derechos y obligaciones en cuanto al rendimiento laboral para el logro de los objetivos.(Araya,2021)

En la investigación realizada por la autora Johanna María Sequeira Cedeño de la Universidad Hispanoamericana se plantea el investigar el Proceso de Reclutamiento y selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el Año 2017 donde uno de los propósitos de la investigación identificar si se cuenta con un perfil de puesto adecuado para lo requerido por el puesto de oficial de seguridad , se debe entender que la investigación interna de necesidades no es azarosa, es una investigación que se debe realizar continuamente y en todos los departamentos de la organización, para que de esta manera refleje los puestos que se necesitan ocupar, así como los perfiles que deberán tener los candidatos para dichos puestos.(Chiavenato, 2011). En esta investigación de tipo descriptiva y exploratoria se aplicó una entrevista al administrador del Condominio Centro Comercial Plaza los Colegios, el señor Enrique Espinoza León, con el fin de conocer el estado del proceso actual de reclutamiento y selección y además de la importancia de investigar a cerca del perfil del puesto utilizado y sus indicadores. En resultados se logra destacar lo siguiente: la contratación se realiza por medio de Outsourcing con una empresa de seguridad privada llamada Swat Costa Rica a la cual se le aplica también la entrevista, se logra establecer que no se cuenta con un perfil del puesto, resalta que no hay una idea clara sobre las habilidades requeridas para el puesto, así como las labores a realizar en dicho puesto de trabajo. en resumen, se logra determinar que no existe un proceso de reclutamiento adecuado ya que no existe un perfil de puesto establecido para los guardas de seguridad esto permitió concluir que se cometen errores marcados desde el inicio de los procesos de selección y reclutamiento de personal, debido a que sin un perfil de puesto establecido se atraen muchos oferentes sin tener un filtro que

permita una selección idónea del candidato o trabajador para el puesto. Como recomendaciones, se encuentra el mejorar los procesos de reclutamiento y selección estableciendo un proceso formal y conjunto entre las dos empresas, el establecer un perfil de puesto de manera conjunta buscando que se tomen en cuenta todas las variables y necesidades de la empresa que contrata los servicios, en busca de que se contraten las personas más idóneas para el puesto de trabajo. (Sequeira, 2017o2018).

Chekaba Abdelgani, de la Universidad Abderrahmane Mira-Bejaia , desarrolla su investigación: Etude du processus de recrutement: la phase de sélection Pour comprendre l'impact des moyens de sélection sur le recrutement. Nous allons analyser l'importance de cette étape dans le processus du recrutement. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante:

Quels sont Les moyens utilisés lors de la phase de sélection?

La notion d'efficacité posée ici, suscite une brève explication. Ainsi, l'efficacité des moyens de sélection, renvoie au fait que ces derniers permettent de réduire les erreurs liés au recrutement ainsi qu'un gain de temps et réduction de coût

L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre comment se fait la pratique de recrutement, essentiellement la phase de sélection et la description de la variété des moyens de sélection dont elle dispose.

Ce qui nous mène à dégager deux hypothèses qui nous apporterons une réponse à la question principale :

- Les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein du complexe SPA CEVITAL

- Les candidats se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par rapport aux outils utilisés.

Pour procéder au recueil des données, nous avons procédé à la distribution d'un questionnaire et nous avons également mené des entretiens auprès des recruteurs et salariés, et ce durant le stage d'un mois que nous avons effectué au sein de SPA CEVITAL.

La politique du recrutement au sein de SPA CEVITAL

Nous avons pu constater que pour la direction des ressources humaines de l'entreprise SPA CEVITAL, la politique du recrutement a pour objectif de définir le processus et ses étapes pour satisfaire en qualité et en quantité, et dans les délais, les besoins en ressources humaines exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Ainsi, le processus du recrutement de DRH de CEVITAL ne diffère pas du processus général utilisé par toute entreprise, mais il est modifié et appliqué suivant les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, et selon la réglementation et les conventions collectives

Durant notre stage au complexe SPA CEVITAL, nous avons pu analyser le processus de recrutement propre à cette entreprise, nous avons constaté que celui-ci ne diffère pas en général des autres processus. Concernant les moyens de sélection du recrutement, nous avons constaté que ses recruteurs ont des moyens de sélection pertinents, qu'ils appliquent pour évaluer les candidats qui se présentent devant eux.

Notre travail de recherche a mis le point sur l'impact des moyens de sélection sur l'efficacité du recrutement. Leur conception et leur objectif. Nous avons pu savoir la manière dont ces moyens de sélection sont appliqués par les recruteurs d'une entreprise et le but de leur utilisation. (Abdelgani,2016)

En el estudio realizado por las estudiantes Karen Valencia Borja, Valeria Bayona Galindo y Gloria Cortina Robles , titulado automatización en los procesos de selección y reclutamiento, para simplificar el procedimiento de contratación, el objetivo general realizar una revisión sistemática de la literatura con respecto al proceso de implementación y automatización en los procesos de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos ,para lograr el desarrollo e investigación de dicho objetivo se realizó un análisis cualitativo para lograr establecer las bases y el desarrollo de los procesos por medio de distintas fuentes de información con el fin de crear una base información concreta.

Las palabras claves como “selección, reclutamiento, procesos, candidatos, automatización “ que se desprenden de la pregunta de investigación y se relaciona con todo el trabajo expuesto logran sintetizar y facilitar la búsqueda para lograr concluir el trabajo en curso, de manera análoga, se hace uso de las redes de contenido o material para el trabajo como lo son las bases de datos, Scielo, Google académico, libros, Redalyc y repositorios institucionales, logrando con esto una amplia capacidad de análisis, y diferentes puntos de vistas y definiciones acerca de la automatización en los procesos de reclutamiento y selección logrando un resultado de búsqueda de más de 50 trabajos escritos acerca de este tema.

La matriz de análisis es una herramienta la cual nos aporta un amplio conocimiento y visión acerca de las categorías escogidas en el presente trabajo, esta se establece a partir de la bitácora mencionada anteriormente, se muestra más detalladamente en la ilustración 1 bitácora de búsqueda. las dos categorías por tratar son:

- La automatización en los procesos de selección y reclutamiento, para agilizar y simplificar la contratación

- La innovación influye en los nuevos perfiles de cargo y cómo ésta impacta en las compañías

Los resultados obtenidos en esta revisión sistemática muestran las diferentes plataformas utilizadas por las empresas para reclutar y seleccionar candidatos por medio de software y portales digitales, evidenciando que es una herramienta indispensable para las compañías, lo que ayuda a facilitar la recolección de información y datos importantes que se requieren para poder elegir a la persona que sea más idónea.

La introducción de softwares especializados en los recursos humanos (RRHH) ha demostrado en el reclutamiento de personal ser capaz de remplazar el primer filtro de selección en cualquier proceso. La automatización es una nueva forma de seleccionar a candidatos potencialmente calificadas para la empresa, ya que el sistema busca exactamente lo que se requiere en el perfil de la vacante que se necesita, lo que le da una ventaja a la empresa de que a futuro el personal no renuncie y no haya una alta rotación en la empresa, generando desgaste en el área de (RRHH), ya que estos sistemas se centran en las habilidades personales, habilidades técnicas y actitudes, para que un candidato sea elegido tendría que cumplir con todas las características que busca el software. (Valencia, Bayona y Cortina ,2022)

Según la autora Tania Joaquín Baca en su tesis titulada, “Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue call”, se planteó el objetivo general: analizar de qué manera el reclutamiento y selección de personal fortalece la gestión estratégica de la empresa Blue call. Joaquín (2019) explica que el obtener una ventaja competitiva en relación con el personal es clave para lograr concretar los objetivos planteados por esta razón se establecen estudios de los procesos de reclutamiento y selección en busca de la ruta más clara para la obtención de la ventaja competitiva.

Este estudio tuvo un enfoque mixto para la recolección de la información y los datos en cual se utilizó distintas técnicas como la entrevista y encuesta en busca de un mejor análisis, los resultados obtenidos son : “Concordamos con la investigación por Cancinos(2015), para obtener el título de psicología industrial en su tesis “Selección de personal y de desempeño laboral “realizada en la universidad Rafael Landívar concluyo: si el proceso de selección mejora también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.(Joaquín,2019)

Los autores Karina Yajaira Ayala Murga y Patricia Lucía Villareal Acosta en su investigación Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de IBEROAMEÉRICA, en los últimos 6 años. para la Universidad Privada del Norte tenía como objetivo revisar lo que se conoce de las TIC y su influencia en mejora del procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas de Iberoamérica, en los últimos 6 años ya que ambos creen que el procesos de reclutamiento y selección es clave para la organización donde las TIC podrán influir y transformar el proceso, por ende las tecnologías de información y comunicación (TIC) buscan automatizar los procesos y generar aplicaciones a fin de que las organizaciones sean cada vez más productivas, competitivas y eficientes. (Ayala y Villareal, 2020).

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cualitativa y cuantitativa teniendo como objetivo sintetizar la información para obtener información precisa acorde al objetivo, de esta manera establecida la información en 80 artículos, siendo 15 tesis (18.75%), 1 tesina (1.25%) y 64 papers (80%), debido a que cumplen con el tema, responden a nuestra pregunta y al objetivo

de nuestro estudio. (Ayala y Villareal, 2020). Como resultado de la investigación Ayala y Villareal afirman y dan a conocer los siguientes datos sobre el TIC:

1. Existen tres tipos de TIC los cuales son redes, terminales y de servicios.
2. Las TIC contribuyen a la optimización de tiempos.
3. Finalmente reducen la sobre carga laboral.
4. Muestra una tendencia positiva y significativa entre las tecnologías de información y comunicación y la mejora de los procesos de reclutamiento y selección. (p.41)

Se muestra que la implementación de los TIC es importante en las empresas Iberoamérica, para asegurar el éxito se debió hacer capacitación continúa buscando la mejor adaptación a los procesos tratando de disminuir la resistencia al cambio.

En el trabajo de investigación realizado por Isaac Mosquera Renteria y Leidy Farith Palacios Ramos producto de su modalidad de grado Proyecto Aplicado, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, se plantea la implementación y usos de la tecnología en plataformas virtuales dentro de los procesos de incorporación del recurso humano en el Municipio de Vigía del Fuertes Antioquia. Para lograr el mismo, los autores se plantean los siguientes objetivos de investigación:

1. Analizar la normativa de la tecnología en el recurso humano en Colombia.
2. Identificar las posibles falencias acceso a los medios tecnológicos en el Municipio de Vigía del Fuertes.
3. Identificar la importancia de la incorporación de la tecnología en las instituciones educativas y en la Alcaldía Municipal. (Mosquera y Palacios,2020, pág. 24).

El tipo de investigación realizada fue de tipo cualitativa y exploratorio, la población que se aborda en este estudio corresponde a entidades y organizaciones del Municipio de Vigía del Fuerte que aplican procesos de incorporación y selección de personal, tales como la Alcaldía Municipal, Instituciones Educativas, Empresas de Energía, entre otras. (Mosquera y Palacios, 2020).

Los resultados arrojan que es propicio en primera instancia traer a colisión al Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones quien en el uso de sus facultades ha formulado el Plan Estratégico del Talento Humano, busca proveer mecanismo que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de los lineamientos establecidos. En conclusión, incorporar herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento, permite la optimización de obteniendo de una forma más clara los resultados y teniendo una base de datos actualizada con los oferentes más idóneos. (Mosquera y Palacios ,2020).

1.1.2 Delimitación del problema.

Delimitación temporal: último semestre 2022.

Delimitación geográfica: empresas que utilizan los procesos de reclutamiento y selección.

1.1.3 Justificación.

Analizar los factores que generaron cambios o influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal durante la pandemia tratando de obtener una valoración más clara de los cambios experimentados en las empresas de Costa Rica.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se han visto afectados los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general por la pandemia en Costa Rica en el segundo semestre del 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Analizar los factores que influyen en los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general por la pandemia en Costa Rica en el segundo semestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar las diferentes etapas de los procesos de selección y reclutamiento utilizados por las empresas costarricenses antes de la pandemia en Costa Rica en el segundo semestre del 2022, con el fin de tener un punto de comparación con la nueva realidad de la pandemia.
- Relacionar los avances tecnológicos con los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal después del inicio de la pandemia en empresas costarricenses en el primer semestre del 2022, con el fin de tomar en cuenta los avances en el cambio de los procesos.
- Categorizar los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta la Jurisprudencia del Ministerio de Trabajo en la pandemia en empresas de Costa Rica en el segundo semestre del 2022, tratando de tomar en cuenta las leyes en los procesos de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

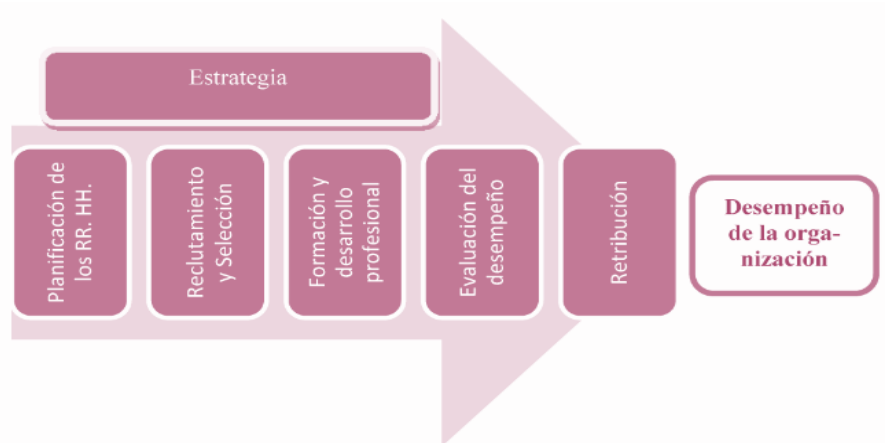
2.1 MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene las bases teóricas que brindaran una comprensión de las variables del tema de estudio, dando a conocer algunos conceptos importantes y básicos para una mejor comprensión del tema expuesto.

2.1.1 Procesos de gestión de los Recursos humanos.

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recursos más valiosos. Para ello, es de vital importancia que la función de RR.HH. en la organización, este orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismos en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.3)

En definitiva el tener marcado una ruta de trabajo que involucre los objetivos empresariales en aras de lograr un mejor control del mercado en que se desenvuelve y tener un análisis claro de la situación empresarial en busca de estar en una constante evolución de las estrategias a desarrollar en la empresa , esto permite tener un lineamiento de los pasos a seguir en la empresa en busca de alcanzar sus objetivos obteniendo un lineamiento importante de las acciones a tomar ante las situaciones que se pueden presentar en el entorno empresarial que opera y las expectativas de la compañía .

Figura 1*Procesos de gestión RR. HH*

Fuente: (Riber y Perello, Herrero,2018), en su libro Dirección de recursos humanos: gestión de personas, pág.4.

-Planificación de los RR.HH.: Es un marco estratégico que permite establecer líneas claras de trabajo en busca de alcanzar los objetivos estableciendo una ruta de trabajo para mantener coordinado los niveles en la organización en busca de establecer una empresa funcional y que mantenga de un ritmo constante en la parte operativa, tratando de siempre mantener previsiones y análisis de los puestos de trabajo y de personal idóneo que debe tener la compañía para el desarrollo de los objetivos.

-Reclutamiento y selección: Proceso en el cual las compañías contratan al talento más idóneo para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener estrategias y una planeación adecuada para llevar a cabo dichos procesos, ya que sin el capital humano necesario ninguna compañía puede ser competitiva, el reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo. Se busca que el número de postulantes que acuden puede ser mayor al número de cupos, en busca de realizar la selección más apropiada según las exigencias y competencias del puesto solicitadas por compañía o entidad.

-Formación y desarrollo: Un conjunto de acciones y políticas de desarrollo profesional que busca potenciar el capital humano de las empresas desarrollando estrategias en la formación de habilidades para desempeñar mejor su función presente y futura. Permitiendo entender las necesidades reales que tiene cada profesional, en lugar de ser contemplados como un mismo colectivo.

-Evaluación del desempeño: Es una herramienta que el RR.HH. utiliza para optimizar la gestión de los recursos humanos de una empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los colaboradores de una organización, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales. (SYDLE, 2022)

-Retribución: Se cuantifica la remuneración de los empleados considerando los factores de externos e internos, esto se establece previamente bajo un contrato que cumpla con lo establecido por la ley y que tiene ciertas características que lo componen las cuales deben estar en el marco de la legalidad.

2.1.2 Planificación de los Recursos Humanos.

Esta fase consta de 2 sub-etapas

1- Análisis del puesto de trabajo

Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consisten el trabajo a desarrollar, así como el tipo de personas que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad de la gente que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y de las especificaciones del puesto.

Las descripciones de los puestos son documentos que se obtienen como resultado de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, incluye, al menos, listas de las principales obligaciones de un puesto, las responsabilidades, la relación de dependencia y de reporte (a quién ha de reportar cada uno y sobre quién tiene responsabilidad), y las condiciones laborales.

Las especificaciones del puesto es un documento complementario al anterior que incluye las listas de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, el nivel educativo, formación específica, las habilidades, la personalidad, etc. Este documento, también es producto del proceso de análisis del puesto de trabajo

2- Planificación de las necesidades de recursos humanos

Durante esta fase del proceso, se elaboran e implantan determinados planes y programas a fin de cuantificar el número de empleados necesarios, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, de manera que las cosas se logren de un modo más eficaz económicamente en las empresas. Todo ello siempre integrando dentro de la estrategia general de la empresa. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.5)

2.1.3 Reclutamiento y Selección.

Esta fase consta de 4 sub- etapas

1- Reclutamiento

La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización.

2- Selección

La selección, por otro lado, es el proceso de elegir a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular, como a la

organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

3- Contratación

Tras la selección del candidato más adecuado se procede a la contratación del mismo. La contratación, acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa y viceversa. Un contrato de trabajo es por tanto el acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, el empresario, a cambio se compromete a abonarle una determinada retribución.

4- Socialización o integración

Esta parte del proceso pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. La socialización o integración supone la adecuación de la persona al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Es el conjunto de actividades que pretenden familiarizar al empleado con su nuevo trabajo y la organización. A través del proceso de socialización, los nuevos miembros aprenden los modelos de comportamiento de la empresa, los asimilan y los convierten en reglas personales de actuación en el transcurso de vida laboral. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.6)

2.1.4 Desarrollo Profesional y Formación.

Esta fase consta de 2 sub-etapas

1- Desarrollo profesional

Se entiende por desarrollo de la carrera profesional al esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar a los trabajadores más capacitados. Este desarrollo de la carrera profesional ha de aunar los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales. No hay que confundir este término con otros conceptos como historial

profesional o plan de carrera; ambos conceptos complementarios al de desarrollo de carrera profesional.

El desarrollo de la carrera profesional requiere de una planificación previa a fin de garantizar un mayor éxito. Dicha planificación suele plasmarse en lo que se denomina planes de carrera, definidos como una herramienta para la movilidad y gestión de los RR.HH. (enmarca en una dinámica combina los objetivos individuales y los colectivos) que las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente.

2- Formación

El desarrollo profesional se sustenta en una adecuada gestión de la formación de los trabajadores, se entiende por formación, el proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo actual o futuro, y se les ayuda a corregir diferencias en su rendimiento, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de los puestos de trabajo descritos durante la fase 1 del proceso de gestión de RR.HH.

Una formación inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los implicados. Tanto para los trabajadores que no son capaces de lograr un nivel adecuado de desempeño en su puesto de trabajo; como para la dirección de la empresa que no será capaz de lograr sus objetivos empresariales. Para evitar este tipo de situaciones, es muy habitual implementar planes de formación. Se trata de un documento escrito que incluye un conjunto coherente u ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia actuales y potenciales en la empresa. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.7)

2.1.5 Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Tras los procesos de selección, contratación e incorporación del nuevo empleado, se debe evaluar de forma periódica y objetiva sus rendimientos, es decir, el esfuerzo y calidad de su trabajo. El resultado de la evaluación del desempeño constituirá, entre otras cosas, la base para el cálculo de las retribuciones Variables de los empleados de la empresa, así como su posible promoción. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.8)

2.1.6 Retribución.

La retribución es todo tipo de remuneraciones cuantificables (financieras, servicios o beneficios tangibles) y no financieras que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa. El objetivo perseguido por las organizaciones a través de esta etapa del proceso es atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento o motivador. Toda retribución debe respetar la normativa legal, facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización y lograr ventajas competitivas gracias al control del gasto de personal. (Ribes y Perello, Herrero ,2018, p.8)

Con todo, todos los principios fundamentales para una política retributiva adecuada son:

- Uniformidad y coherencia.
- Individualización.
- Política perdurable
- Competitividad externa.

- Equidad interna
- Información.

2.1.7 Métodos para Recolectar Información para el Análisis del Puesto.

Hay varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre un puesto. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería conveniente para crear la lista de responsabilidades de un puesto; mientras que el “cuestionario para análisis de puestos”, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor relativo de cada puesto con fines de remuneración. Antes de proceder al análisis del puesto, es necesario tener en mente varios aspectos. (Dessler y Varela.,2017, p.51)

La aplicación de los métodos de recolección de información con lleva un análisis exhaustivo distintas situaciones generalmente implica un esfuerzo conjunto de especialistas de recursos humanos y del departamento en conjunto para recolectar la información más precisa , asegurando claridad en el proceso por eso los métodos deben de ser precisos y asegurarse de cumplir con las disposiciones requeridas para el puesto, por esta razón el apoyo de los gerentes de línea es clave para establecer una descripción de puesto con información directa que permita un camino seguro entre las partes para tener una capacitación previa y supervisión constante de los análisis del puesto .

1- La entrevista

Es de los métodos más utilizados para el análisis existen dos tipos las estructuras contiene un formato específico y las no estructuradas son más directas y son generalmente s con respuestas amplias, la forma de aplicación va a depender del encargado y también de la organización la disponibilidad, la cantidad de empleados y el puesto o departamento en que se está realizando dicho análisis por esta razón se puede dar entrevistas grupales, con la participación de supervisor

directo o se le realice previamente por separado , o individual a cada colaborador si se quiere obtener mayor información y distintas perspectivas .

Directrices para la entrevista:

- Establezca una buena relación con el entrevistado. Indague su nombre, utilice un lenguaje sencillo, exponga brevemente la finalidad de la entrevista y explique a la persona por qué fue elegida para la entrevista.

- Utilice una guía o un cuestionario estructurados, que incluyan preguntas y cuenten con un espacio para las respuestas. Lo anterior le asegura con antelación la identificación de preguntas cruciales y que los entrevistadores (si hay más de uno) cubran todas las preguntas requeridas (sin embargo, también pregunte “¿hay algo que no hayan cubierto nuestras preguntas?”).

- Asegúrese de no pasar por alto actividades fundamentales que no se realizan de forma regular (como las responsabilidades ocasionales de una enfermera en la sala de emergencias). Solicite al trabajador una lista de sus responsabilidades en orden de importancia y según la frecuencia con la cual las realiza.

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

2- Cuestionarios

Su objetivo es recopilar información del puesto que permita un análisis de las labores que se ejecutan en la posición de trabajo de forma clara y concisa esta herramienta en particular debe ser elaborada con mucha precisión y de forma clara para que los trabajadores comprenda lo solicitado así obtener la información correcta, este instrumento implica menos costo que la entrevista pero requiere un grado de compromiso y tiempo para su elaboración, con los

cuestionarios se recomienda usar preguntas abiertas y cerradas para encontrar un equilibrio de la información requerida .

3- Observación

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de ensamble o un auxiliar de contabilidad). Sin embargo, la observación no es adecuada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad intelectual (abogado, ingeniero de diseño); tampoco es útil si el empleado interviene sólo de manera ocasional en actividades importantes, como la enfermera que maneja urgencias. Además, la reactividad psicológica, es decir, los cambios en la conducta habitual del trabajador debido a que se siente observado, también suele representar un problema.

A menudo los gerentes utilizan la observación directa y la entrevista en conjunto. Un método consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo laboral completo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar la tarea; podría ser de un minuto para un operario de una línea de montaje, o bien, de una hora, un día o más para actividades complejas). Aquí se toma nota de todas las tareas del puesto y, luego, se solicita a la persona que explique los puntos que aún no están claros, así como alguna otra actividad que desempeña y que no se haya observado. (Dessler y Varela.,2017, p.55)

4- Diarios y bitácoras

Otra técnica consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora. El empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que les dedica). Algunas empresas proporcionan a los trabajadores dictáfonos de bolsillo y radiolocalizadores. Luego, en momentos aleatorios durante el día, les envían un mensaje y los trabajadores dictan lo que están haciendo en ese momento. (Dessler y Varela.,2017, p.55)

Redacción de descripciones de puestos

El producto más importante del análisis del puesto es la descripción de éste. Una descripción del puesto es un texto que explica lo que hace en realidad el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Esta información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. (Dessler y Varela.,2017, p.63)

No hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto.
2. Resumen del puesto.
3. Responsabilidades.
4. Autoridad del titular.
5. Estándares de desempeño.
6. Condiciones laborales.
7. Especificaciones del puesto.

Figura 2

Ejemplo de descripción de un puesto

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor de servicios de aprendizaje	CÓDIGO DE PUESTO: 100001
CATEGORÍA DEL PUESTO: Ventas	DIVISIÓN: Línea de negocio de Inglés A
DEPARTAMENTO: Ventas en la empresa	ANTE QUIÉN SE REPORTA: Supervisor de ventas
FECHA: Agosto de 2016	LUGAR: México

RESUMEN (Redacte un breve resumen del puesto).
 La persona que trabaja en este puesto es responsable de promover y dar asesoría acerca del material y los servicios de tecnología educativa de Pearson, de la línea de negocio de Inglés; esto lo hace a través del entendimiento de las necesidades de profesores, usuarios e instituciones educativas, así como de la promoción y oferta de soluciones educativas atendiendo las necesidades directas de los clientes.

Fuente: Libro: Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. Derssler, G., Varela Juárez, R.A.2017. pág.64.

Redacción de especificaciones del puesto

Las especificaciones del puesto recurren a la descripción de mismo para responder a la pregunta: “¿Cuáles rasgos humanos y experiencias se necesitan para desempeñar bien este trabajo?”. La especificación índice qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se tienen que evaluar.

Especificaciones para el personal capacitado y para el que no cuenta con capacitaciones: las especificaciones del puesto para trabajadores capacitados son relativamente más sencilla, cuando se cubren puestos con personal sin experiencia es importante especificar cualidades referentes al puesto como rasgos físicos, personalidad, intereses habilidades sensoriales, que representen cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir la capacitación para realizarlo.

Las especificaciones basadas en el criterio

La mayoría de las especificaciones del puesto provienen de las opiniones de individuos conocedores, como supervisores y gerentes de recursos humanos. El procedimiento básico consiste

en preguntar. “¿Qué se requiere, en términos de estudios, inteligencia, capacitación y otros para desempeñar bien este puesto de trabajo?”

Hay varias formas de dar opiniones y de establecer una especificación por esta razón informarse es clave para complementar una base sólida en el desarrollo de las especificaciones, recordando la importancia del sentido común en la elaboración de la lista de especificaciones, ya que hay conductas básicas y que se aplican a la mayoría de los puestos que por lo general no surgen mediante el análisis de puesto.

Especificaciones de puestos basadas en análisis estadísticos

El método para las especificaciones de puestos con más argumentos es aquel que se basa en análisis estadísticos en vez de criterio, aunque también es más difícil. El objetivo es determinar estadísticamente la relación entre a) algún predictor (rasgo humano como la estatura, la inteligencia o la destreza manual); y b) algún indicador o criterio de la eficacia laboral, como la calificación que asigna el supervisor al desempeño. El procedimiento incluye cinco pasos: a) analizar el puesto y decidir la forma de medir el desempeño laboral; b) seleccionar rasgos personales, como la destreza manual, que sirvan para predecir un desempeño exitoso; c) evaluar a los candidatos respecto de esos rasgos; d) medir el desempeño laboral posterior de los candidatos; y e) analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza manual) y el desempeño laboral. El objetivo consiste en determinar si el primero predice el segundo. (Dessler y Varela, 2017, pág. 68)

2.1.8 Reclutamiento de Personal.

Según Chiavenato (2017) reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

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

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

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar. (p.128).

2.1.9 Las Tres Etapas del Proceso de Reclutamiento.

Etapa 1 Investigación interna de las necesidades

Identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización, busca determinar lo que necesita la organización inmediatamente en su desarrollo a futuro, esta etapa es constante y continua para estar a la vanguardia con las necesidades de la organización y debe involucrar a todas las áreas y niveles en busca de ver reflejado las necesidades de personal en las distintas áreas.

Planeación de personal

Según Chiavenato (2017) La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura.

Modelos de planeación de personal

1-Modelo basado en la demanda estimada de producto o servicio

La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio.

2- Modelo basado en segmentos de puesto

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. Ejemplo, Otras empresas, como IBM, prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con los segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

3-Modelo de sustitución de puestos claves (carta de remplazo)

Muchas organizaciones utilizan parrillas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo.

4-Modelo basado en el flujo de personas

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal.

5-Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal. C) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización.

6-Modelo basado en la gestación del riesgo de capital humano

Muchas organizaciones están preocupadas por retener talentos que ejercen un papel importante, tienen elevado nivel de desempeño y elevado potencial de desarrollo y que constituyen prioridades para el alcance de sus objetivos organizacionales. Son talentos cuya pérdida representa un enorme riesgo, porque tienen serias dificultades para sustituirlos oportunamente y con el mismo nivel de características que poseen. Perder esa categoría de talentos significa perder una parte importante de su capital humano. (Chiavenato,2017, pág.131)

Etapa 2 Investigación externa del mercado

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

Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o

disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Reclutamiento interno

Según Chiavenato (2017) el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimientos verticales) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bases de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado

f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado). (p.134)

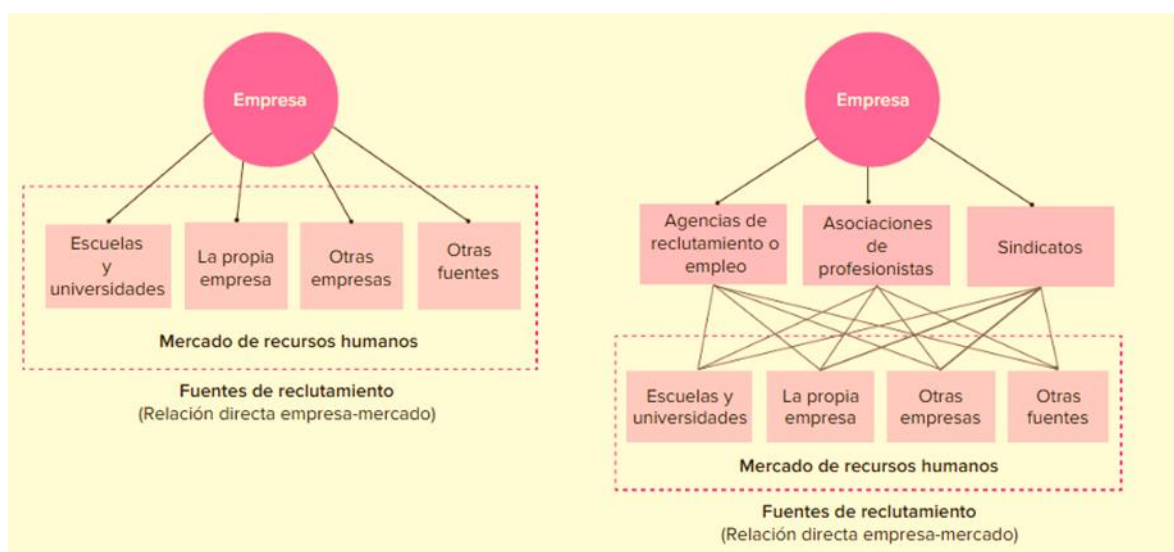
Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2017) reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento

Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación. En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto. Los dos se describen en la figura siguiente.

Figura 3

Los enfoques directos e indirectos del reclutamiento externo



Fuente: (Chiavenato,2017), en su libro Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, pág.137.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos: De los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un curriculum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa: Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: Aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal. (p.139.)

Reclutamiento Mixto

Es un complemento del reclutamiento interno y externo, ya que cuando se da algún movimiento interno en la organización este deja una plaza vacante y aquí empieza la función en donde hay que utilizar el externo para cubrir la vacante, por esta razón las empresas utilizan tanto el mixto ya que es una alternativa ecléctica, es decir, que emplea fuentes externas y internas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se aborda con 3 procesos:

a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos

humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable. (Chiavenato,2017, pág.140.)

2.1.9 Selección de Personal.

Es un concepto que se basa en la elección del candidato más idóneo para ocupar un puesto de trabajo entre los que fueron reclutados, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. La selección pretende solucionar 3 problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Adecuación del trabajo a la persona.
3. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección como proceso de comparación

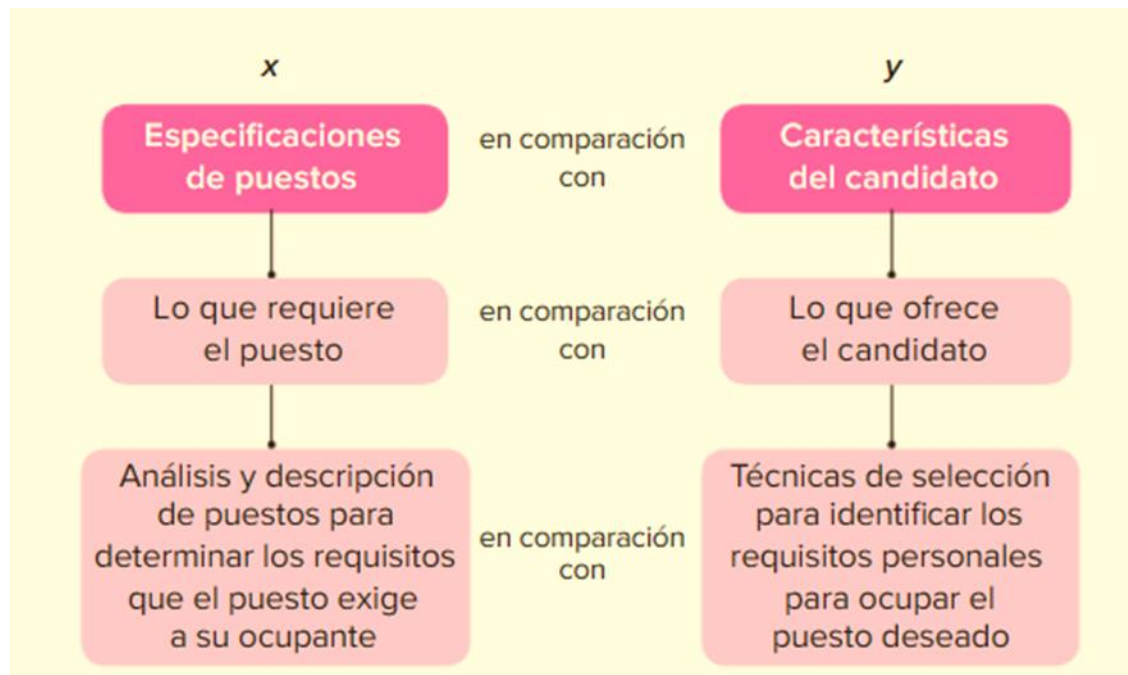
Según (Chiavenato,2017) la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

Cuando X es mayor que Y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando X y Y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta

flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. (p.145)

Figura 4

Selección de personal como comparación



Fuente: (Chiavenato,2017), en su libro Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, pág.145.

La selección como proceso de decisión

Después de analizados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede presentarse la situación de que algunos candidatos reúnan los requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección lo que hace es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de la aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Como proceso de decisión la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

a) Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

b) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

c) Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. (Chiavenato,2017, pág.146.)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se expone las principales categorías cualitativas alrededor de las cuales se desarrolla la investigación, que permiten orientar la concepción sobre los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos en la actualidad, en una era en la cual las tecnologías de la información son altamente predominantes y su uso se extiende a diferentes ámbitos del desarrollo, incluyendo el laboral.

Esto sugiere abordar diferentes conceptos relacionados tanto con la gestión de recursos humanos como con el uso estratégico de tecnologías en esta área, las cuales permiten la optimización de los procesos de contratación, considerando aspectos de gran relevancia para la operatividad eficiente de las empresas y, además, las regulaciones establecidas por ley en materia de contratación y de avance tecnológico.

2.2.1. Gestión de Recursos Humanos.

Para comprender el desarrollo de los procesos de selección y reclutamiento del recurso humano, es necesario aclarar la noción que se mantiene en este trabajo sobre la gestión de los recursos humanos. En el pasado, la fuerza laboral acostumbraba a ser dirigida por departamentos de la empresa, quienes se ocupaban de verificar que el trabajo se realizara de forma que favoreciera los objetivos de las empresas, garantizando que la remuneración correspondía al nivel de esfuerzo realizado.

Esta idea se ha modificado hasta transformarse en lo que actualmente se conoce como la gestión de recursos humanos, la cual se encarga de atender aspectos como la calidad de las condiciones laborales y la relación que esto tiene con las motivaciones personales y el logro de los objetivos empresariales. Además, los departamentos de recursos humanos planifican y diseñan

políticas organizacionales para la mejora de estas condiciones, apegadas a regulaciones estipuladas por ley.

En relación con lo anterior, Rodrigues y Alves (2022) señalan

La antigua concepción de las Relaciones Laborales fue sustituida por una forma innovadora de gestionar personas, que recibió el nombre de Gestión de Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) concibieron a los individuos como recursos reales, efectivos, presentes e inteligentes y ya no como factores de producción fluctuantes; Los RRHH se han convertido en el recurso organizativo más relevante y en el factor definitivo y absoluto del éxito empresarial (KELLER; AGUIAR, 2021) (p. 911).

La evolución de los recursos humanos plantea una perspectiva desde la cual su gestión requiere más que el conocimiento de los objetivos organizacionales y las funciones a desarrollar para que estos se cumplan. La gestión de los recursos humanos implica también conocer las habilidades y aptitudes necesarias para que las tareas correspondientes a cada puesto se realicen en calidad, de forma que aporten al crecimiento de la organización y, a su vez, al desempeño de cada trabajador en el medio laboral.

La gestión de los recursos humanos se desarrolla entonces desde una noción gerencial, pero enfocada en la fuerza laboral. Según Rodríguez y Alves (2022), entre sus principales funciones se encuentra la asesoría y capacitación empresarial, así como las labores administrativas orientadas al recurso humano. Es decir, que el conocimiento que se mantiene en esta área se orienta al diseño de políticas y estrategias para la utilidad de la empresa en relación con los propósitos que mantiene, que a su vez favorezcan el desempeño.

2.2.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos adquiere la denominación de gestión estratégica de recursos humanos o SHRM, por las siglas correspondientes al término en inglés Strategic Human Resource Management con el cual se registra su origen y se define por Wright & Ulrich (2017) al citar a Wright y McMahan (1992) como “el patrón de actividades y despliegues de recursos humanos planificados destinados a permitir que una organización logre sus objetivos” (p. 46), cuya diferencia con la gestión tradicional es la alineación y coordinación del recurso humano con la estrategia organizacional.

Un componente estratégico en la gestión de los recursos humanos es la planificación de políticas y procesos de contratación, como el reclutamiento y la selección de personal, tanto a nivel interno como externo de la organización. En medio de los cambios de paradigmas de la administración, las empresas deben orientar estos procesos al cumplimiento de leyes y condiciones justas para quienes participan y, a su vez, buscar integrar a su equipo de trabajo a aquellos individuos que se muestran capacitados para aportar eficientemente al funcionamiento eficiente de la organización.

Los cambios de paradigma en la gestión de recursos humanos se deben, en gran parte, a las transformaciones culturales experimentadas con la era de la información, la cual ha afectado a las relaciones e interacciones en diferentes contextos, incluyendo el laboral. La era de la información ha permitido que los recursos humanos y la organización se basen en pronósticos o proyecciones, más que en enfoques tradicionales que sugieren procesos obsoletos (Rodrigues y Alves, 2022), los cuales resultan poco funcionales para las organizaciones en un medio condicionado por la modernización.

La modernización en el área administrativa y, específicamente, en los recursos humanos, ha permitido optimizar múltiples gestiones a través del uso de tecnologías capaces de realizar tareas usualmente desarrolladas por los trabajadores. En este sentido, las nuevas tecnologías no buscan suplantar el rol de los seres humanos en las organizaciones pues estas son manipuladas por individuos; por el contrario, facilitan en gran medida parte de las labores realizadas en el pasado en formas manualmente que implicaban más tiempo y, consecuentemente, un menor aprovechamiento de este recurso en otras tareas.

Actualmente, la tecnología en sus distintas formas supone una herramienta estratégica para las empresas, especialmente, en un contexto en el cual es necesario actualizar constantemente los procesos organizacionales para lograr una mayor competitividad. El departamento de recursos humanos, como una de las áreas más importantes no es la excepción, por lo que los siguientes apartados de este marco conceptual profundizan en el impacto del avance tecnológico en el favorecimiento de su gestión.

2.2.3. E-Recruitment.

En el contexto tecnológico actual, caracterizado por un auge de la modernización cada vez mayor, las empresas han empezado a implementar herramientas que mejoren la eficiencia de los procesos y aumenten su competitividad. El interés por las nuevas tendencias en las diferentes áreas que conforman una organización ha conllevado a desarrollar estrategias que supongan ventajas para estas en aspectos como el aprovechamiento de recursos, la capacitación y, por supuesto, la innovación tecnológica.

Desde esta perspectiva se ha creado en el área de recursos humanos lo que se conoce como e-recruitment. Este se caracteriza por Chuks Okolie & Emmanuel Irabor (2017) como una herramienta tecnológica mediante la cual las empresas pueden llevar a cabo labores de contratación

como el reclutamiento y la selección de personal, propias del departamento de recursos humanos, tanto en pequeñas como en grandes empresas, incluyendo funciones como la publicación de vacantes y la interacción con solicitantes que envían sus currículos.

El término alude a lo que en español representa una forma de “reclutamiento electrónico”, por lo que comprende el proceso de encontrar y contratar candidatos calificados tanto dentro como fuera de las organizaciones para que apliquen a las ofertas de trabajo con un mayor aprovechamiento del tiempo, reduciendo los costos para las empresas. Debido a que este se orienta al proceso de contratación incluye funciones como el análisis de requisitos en torno al perfil del puesto, el reconocimiento y selección de candidatos aptos y la contratación y entrenamiento de los nuevos colaboradores.

Esta forma de reclutamiento desarrollada a partir de las demandas organizacionales emergentes con la modernización implica un mayor uso de herramientas tecnológicas como las bases de datos (y los recursos que se hallan en estas), de manera que resulte más fácil encontrar profesionales calificados para las habilidades que requiere cada puesto, abarcando el proceso de contratación y sus diferentes fases: reclutar, seleccionar, entrevistar y contratar a los nuevos colaboradores.

De acuerdo con Chuks Okolie & Emmanuel Irabor (2017) el e-recruitment se fundamenta sobre los siguientes elementos:

Seguimiento: mediante algoritmos, permite dar seguimiento a posibles candidatos, según ofertas a las que han aplicado anteriormente.

Sitio web del empleador: los aplicantes pueden encontrar información detallada sobre oportunidades de empleo o vacantes, y la organización puede recopilar la información de los aplicantes a través de este.

Portales de empleo: algunos ejemplos señalados son career Age, Indeed, Monster, times job, los cuales permiten anunciar ofertas de empleadores y agencias.

Pruebas en línea: permiten evaluar a los candidatos a través de datos correspondientes al perfil del puesto, calificando a los aplicantes según algunos factores.

Redes sociales: abarca sitios como Google+, Twitter, Facebook, LinkedIn, que aportan a la construcción de redes para la búsqueda (y oferta) de oportunidades laborales.

El uso de los elementos mencionados resulta clave en estos procesos pues constituye una ventaja para las empresas en aspectos como el valor agregado que perciben los solicitantes al poder aplicar desde cualquier parte y, además, proporciona mayor rentabilidad, velocidad, soluciones personalizadas, así como facilita las relaciones e interacciones entre gerentes y colaboradores de recursos humanos (Chuks Okolie & Emmanuel Irabor, 2017). Además, la estructuración y análisis digitalizado de la información a la vez permite un manejo de esta por parte de los directivos.

Entre las herramientas empleadas por empresas que utilizan el e-recruitment como estrategia de reclutamiento y selección también se hallan los software o sistemas de información, los cuales pueden evaluar las solicitudes de aplicantes y responder a estas de forma automatizada. Esto, de acuerdo con Chuks Okolie & Emmanuel Irabor, (2017) resulta estratégico en procesos de contratación que involucran numerosas aplicaciones, además de que agiliza la operatividad del departamento en torno a otras tareas.

En este sentido, las pruebas de aptitud y actitud en línea también se han popularizado como parte del e-recruitment pues facilitan el reconocimiento de candidatos más adecuados para el perfil del puesto, tanto profesional como conductualmente. Mediante estas pruebas es posible identificar a través de mediciones sistematizadas el nivel en que los aplicantes poseen las habilidades requeridas para ejercer determinadas labores, en términos de conocimiento técnico y en aspectos

personales necesarios para algunas categorías o roles de trabajo, como el liderazgo, trabajo en equipo, o habilidades comunicativas.

La entrevista como proceso fundamental de la gestión de recursos humanos en cuanto a reclutamiento también puede realizarse mediante e-recruitment, facilitando el proceso tanto a la organización como a los aplicantes. De acuerdo con Chuks Okolie & Emmanuel Irabor, (2017) algunas empresas realizan videoconferencias en las cuales interactúan con estos tal como sucede de manera presencial, pudiendo incluso formalizar la oferta y concluir la contratación en línea, con el uso de firma digital que confirme la oferta y almacenando la información instantáneamente en las bases de datos organizacionales.

Sumado a esto, existen bases de datos interorganizacionales en las cuales solicitantes de empleos pueden compartir su currículum, aceptando que empresas suscritas dispongan de su información y, en caso de abrir vacantes que se ajusten a su perfil, les tomen en cuenta para el proceso de reclutamiento y selección. Esto cambia significativamente el proceso de cambiar de trabajo, de manera que se encuentran disponibles para aplicar a otras oportunidades laborales aún sin participar activamente en la solicitud de estas.

2.2.4. Big Data.

Tal como se ha indicado anteriormente, las nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de sistemas de información que constituyen un avance significativo para procesos organizacionales de reclutamiento y selección de personas. A través de estos sistemas, las organizaciones logran recopilar, estructurar, clasificar y analizar la información de manera que procesos tan importantes correspondientes a la gestión de recursos humanos se desarrollen eficientemente y conduzcan al logro de los objetivos de manera estratégica.

Estos sistemas representan una herramienta clave para las organizaciones en un contexto en el cual las demandas de consumidores y actores que se relacionan con estas cambian y, con ello, las necesidades organizacionales en cuanto a la preparación, los conocimientos y las habilidades de quienes interactúan con estos. Disponer de datos actualizados y precisos sobre la preparación profesional de los trabajadores (o solicitantes) se percibe como una obligación para aquellas organizaciones que buscan responder adecuadamente al entorno y las circunstancias demandantes de personal calificado.

Tradicionalmente, los países aplican encuestas de empleo o de hogares para conocer la situación socioeconómica, académica y laboral de los ciudadanos mediante las cuales establecen tendencias y proyecciones sobre la participación ciudadana en el mercado. No obstante, Gontero y Menéndez (2022) señalan que estas encuestas son herramientas de información limitadas en torno a las necesidades mencionadas pues no permiten identificar aspectos como brechas de habilidades por ocupación y experiencia o formación laboral.

Por lo tanto, el Big Data surge como una respuesta ante la constante necesidad de mejorar el almacenamiento de datos a nivel macro en las organizaciones, además del significativo aporte que generan en cuanto a clasificación y análisis de estos. La principal ventaja de esta herramienta es la capacidad de registrar la información mediante algoritmos (Oswald, Behrend, Putka, & Sinar, 2020), lo que permite su ordenamiento con base en las tendencias a las que se inclina o los datos que permite revelar.

De acuerdo con Gontero & Menéndez (2022)

Según Sosa Escudero (2021) “el big data puede ser entendido como un fenómeno de datos masivos que surgen de la interacción espontánea con dispositivos interconectados, que son estudiados y procesados por métodos computacionales y numéricos”. Se suele caracterizar

los datos masivos con las “3V”: volumen (muchos datos), velocidad (se generan muy rápidamente casi en tiempo real) y variedad (hay una gran variedad de fuentes y tipos).

A partir de lo anterior, citan a CEDEFOP y otros (2021) quienes exponen tres formas de clasificar la información de acuerdo a su origen o generación:

- Datos creados por humanos a través de redes sociales o plataformas web.
- Datos procesados por el uso de herramientas financieras como tarjetas o transacciones.
- Datos producidos por equipo tecnológico como sensores, dispositivos móviles o Internet asociado a diferentes herramientas de este tipo.

Esta avanzada herramienta tecnológica supone un alto riesgo para las organizaciones, debido a la complejidad de su uso, sin embargo, algunos investigadores consideran que con la formación y capacitación adecuada en departamentos como recursos humanos puede generar una gran ventaja competitiva para las organizaciones. La alta cantidad de información que maneja esta área organizacional y los fines para los cuales se mantiene esta información es el principal motivo por el cual es posible predecir un gran aprovechamiento del Big Data.

Debido a la diversidad de usos que ofrece al Big Data a nivel laboral, su aplicación en recursos humanos es altamente estratégica en lo correspondiente a los procesos de reclutamiento y selección. En este sentido, las agrupaciones de la información pueden darse en cuanto a aspectos de interés como reclutas, aspirantes, roles o habilidades de trabajo, equipos de trabajo, encuestas o solicitudes y evaluaciones.

De acuerdo con Oswald, Behrend, Putka, & Sinar (2020) un caso específico en esta área es la clasificación de solicitudes con base en requisitos de habilidades y capacidades de reclutas o aspirante según el perfil establecido. Añaden al respecto que esta categorización permite identificar conjuntos de roles/trabajos relacionados para simplificar y obtener una mayor eficiencia en los

procesos de reclutamiento, selección, planificación de la fuerza laboral y evaluación del desempeño.

El aporte del Big Data en los recursos humanos es cada vez mayor, debido a que permite almacenar, analizar y clasificar la información, mostrando resultados necesarios para las empresas en aspectos relevantes para la toma de decisiones. Fuentes (2019) señala que, mediante esta herramienta, estos departamentos pueden disponer de la información incluso gráficamente, facilitando la comprensión y permitiendo tomar decisiones más adecuadas con base en la precisión y veracidad de grandes volúmenes de información que pueden ser analizados eficiente y oportunamente.

2.2.5. Inteligencia Artificial.

A partir del desarrollo tecnológico y sus aplicaciones en la gestión de los recursos humanos, tendencias actuales como el uso de Inteligencia Artificial (IA) tienen un auge mayor en las organizaciones, lo que permite mejorar las estrategias empresariales en procesos de reclutamiento y selección. La IA es adoptada por las ciencias administrativas como un efecto de la investigación y el desarrollo científico producto de la era de la información, pues a través de esta herramienta se produce tecnología capaz de procesar, analizar, transformar y reproducir información de forma similar a la mente humana.

El diseño de programas o herramientas de IA representan para la administración lo que Fuentes (2019) denomina una “tecnología disruptiva” y describe con base en el Proyecto TECHNOS del Instituto Cuatrecasas (2018) como tecnologías o innovaciones aplicables en las diferentes áreas empresariales para optimizar los procesos de forma sostenible y alcanzar mayores niveles de competitividad en un entorno cada vez más globalizado y que exige mayor avance tecnológico y adaptación a lo digital para el progreso en el mercado.

Serrano, Guerrero, Zamudio y González describen la IA con base en la definición de John McCarthy, quien la expone como “la ciencia y la ingeniería de hacer inteligentes a las maquinas” (p. 48). Para estos autores, la aplicación de IA en el área empresarial representa una ventaja competitiva en cuanto a innovación, lo que repercute considerablemente en la mejora de procesos organizacionales, optimizando la forma en la que se realizan, reduciendo los costos y recursos de algunas tareas y permitiendo tomar decisiones con base en información más precisa.

Lo que sugieren, sin embargo, es una interpretación de la IA como una herramienta capaz de sistematizar la información y agilizar la forma en la cual esta se procesa, debido a que es sumamente difícil que una herramienta diseñada tecnológicamente establezca conclusiones o análisis exactamente igual a la mente humana. Esto se debe al carácter formal de los programas informáticos y cómo desarrollan la sintaxis, lo que difiere de la mente humana en la cual el procesamiento de información se da a partir de contenidos, significados y abstracciones, elementos semánticos del lenguaje.

De esta manera, la interpretación o definición de significados representa una dificultad para los programas de IA, no obstante, es posible disponer de estos aspectos y registrarlos de manera que la IA opere con mayor eficiencia y rapidez y produzca interacciones automatizadas con base en la información con la que cuenta. Es así como surge en medio de la era de la información lo que se denomina Redes Neuronales (RN), mediante las cuales es posible programar ciertas funciones basadas en la capacidad operativa del cerebro humano, siguiendo una estructura similar al sistema nervioso.

De acuerdo con Serrano Franco, Guerrero Azpeitia, Zamudio García, & González Silva (2021) algunas capacidades de las RNA son la memoria holográfica, las memorias asociativas de contenidos, la representación distribuida, el procesamiento paralelo, el aprendizaje mediante casos,

la inferencia, construcción y clasificación de patrones de aprendizaje (de manera supervisada y por auto organización). Es decir que, de igual forma, existen una serie de funciones cuyo aprovechamiento resulta estratégico para las empresas y permite la agilización de algunos procesos con el uso de IA.

En este sentido, la aplicación de la IA y, específicamente, de las RNA permiten un mayor aprovechamiento de la información que se encuentra en bases de datos empresariales clasificada y categorizada mediante herramientas como el Big Data. Con la IA esta información puede estructurarse mediante el diseño de programas informáticos que permitan su interacción y análisis para diversas funciones, como la revisión de solicitudes, evaluación de aptitudes y conocimientos, y respuestas automatizadas a los solicitantes, basadas en la operatividad característica de la mente humana.

Un ejemplo del uso de IA en reclutamiento y selección en recursos humanos se menciona por (Serrano Franco, Guerrero Azpeitia, Zamudio García, & González Silva, 2021) al referirse a su aplicación en áreas como evaluación de competencias, ejemplificado con un estudio de Torres et. al. (2016) en el cual comprobaron que la calidad operativa de las RNA es alta, asegurando incluso mayores niveles de eficiencia que métodos manuales o tradicionales de estos departamentos.

Algunos programas utilizados para el reclutamiento y selección en la gestión del recurso humano que se mencionan por Navarro (2021) son Teamtailor, Softgarden, Kenjo, Mya, Personio, Paradox y HireVue. Estos permiten a las empresas recabar información sobre solicitantes y posibles aplicantes a los puestos de trabajo, de acuerdo con las características de cada perfil y a las condiciones del contrato. En este sentido, quienes cumplan con dichas condiciones son seleccionados automáticamente y contemplados para el proceso de reclutamiento. Otros programas

se caracterizan por su funcionalidad informativa e interactiva, pues permiten llevar a cabo entrevistas o intercambios de información que es posteriormente analizada por programas de IA.

A pesar de esto, no se puede omitir la existencia de algunas limitaciones o retos en el diseño e implementación de programas de IA, sobre lo cual Navarro (2021) señala la necesidad de contar con programas capaces de eliminar los sesgos en las funciones de la IA. En este caso, esto puede implicar mayores costos para la empresa, así como mayor probabilidad de sesgos en su operatividad ante la elección de un programa inadecuado. Por otra parte, en la búsqueda y selección de candidatos se puede requerir de personal sesgado, lo que puede verse obstaculizado por los programas de control.

2.2.6. Código de Trabajo.

El Código de Trabajo, actualmente reformado y denominado Reforma Procesal Laboral constituye el marco jurídico por el que se rigen los diferentes procesos que se desarrollan en el contexto laboral, incluida la contratación. Desde este cuerpo normativo, la persona encargada de gestionar el recurso humano se denomina intermediario, según cita el artículo 3 “Intermediario es toda persona que contratata los servicios de otra u otras para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este quedará obligado solidariamente por la gestión de aquél para los efectos legales que se deriven del presente Código, de sus Reglamentos y de las disposiciones de previsión social” (p. 3).

Es decir que, la persona encargada de la contratación, interpretada como una gestión propia del departamento de recursos humanos, debe velar porque los diferentes procesos que involucran al personal o solicitantes de empleo se desarrollen en condiciones justas y con las garantías que señala este marco normativo. Desde el reclutamiento hasta la integración de los colaboradores, los

procesos de contratación deben garantizar el cumplimiento de los deberes organizacionales y de los derechos de los aplicantes, labor correspondiente a la persona intermediaria.

Este intermediario, al igual que la persona contratada (en caso de serlo), se halla subordinado a un patrono (o patronos) quien lleva a cabo la gestión administrativa, de supervisión o control de los diferentes trabajos que se realizan con su propio capital. En términos jurídicos la Reforma Procesal Laboral estipula en el artículo 2 que el patrono es “toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (p. 3).

De acuerdo con la naturaleza de las funciones del intermediario en el proceso de contratación, se expone por esta ley como un representante del patrono, forma en la que se percibe a quienes intervienen en las diferentes áreas y gestiones de una organización en representación de las decisiones tomadas por el patrono. Como representantes, este código señala a quienes ocupan puestos de dirección, gerencia y administración, desarrollando las diferentes funciones de una empresa.

La principal herramienta establecida por el Código de Trabajo como garantía de una relación laboral es el contrato individual de trabajo, el cual constituye un acuerdo entre el aplicante seleccionado y el patrono, formalizado mediante las funciones de recursos humanos. Este se define por la Reforma Procesal Laboral, artículo 18 como “aquél en que una persona se obliga a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de esta, y por una remuneración de cualquier clase o forma” (p. 4).

Cada contrato debe contener tanto las obligaciones como las consecuencias a las cuales el trabajador se halla sujeto, la información personal de la persona contratada y de la labor por desarrollar, así como el periodo por el cual prestará sus servicios. En relación con los cambios

experimentados a nivel laboral tras la pandemia, las organizaciones deben garantizar que la mediación entre aplicantes y patronos se dé adecuadamente y en cumplimiento de las condiciones estipuladas por la ley hasta el momento de la contratación.

2.2.7. Ley para Regular el Teletrabajo.

Otra herramienta jurídica mediante la cual se promueve los procesos de contratación mediante plataformas electrónicas es la ley para regular el teletrabajo o ley No. 9738, creada en el 2019 con el objetivo de impulsar y regular este modelo de trabajo y las diferentes funciones que se realizan mediante este. Esta ley es una estrategia de modernización del trabajo en Costa Rica pues apunta al uso de las tecnologías de la información y comunicación como principal herramienta para el desarrollo profesional y laboral en el país.

El teletrabajo se define por esta ley como “modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan” (p. 2). De acuerdo con esta ley, la elección de este modelo se encuentra sujeta a principios de oportunidad y conveniencia, mediante objetivos claros sobre los alcances de las funciones y la evaluación del desempeño.

Desde esta perspectiva, las labores correspondientes al proceso de reclutamiento y selección realizadas por el departamento de recursos humanos son totalmente capaces de desarrollarse mediante este modelo de trabajo. Con el desarrollo tecnológico actual, las empresas tienen acceso a herramientas que fueron anteriormente mencionadas y pueden facilitar gran parte de las funciones de recursos humanos, como el reclutamiento y selección de personas. Con el uso de bases de datos, sistemas de información organizacionales y plataformas electrónicas, es posible

realizar estos procesos de manera remota tanto para el contratante como para el solicitante, y registrar la información de manera inmediata.

Específicamente sobre los procesos de contratación que se desarrollan mediante este modelo y establecen el desarrollo de funciones de la misma forma, se establece en el artículo 7 que “la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se sujete a esta ley y a las demás disposiciones que normal el empleo en Costa Rica” (p. 5). Además, debe especificarse en el contrato, al igual que en los acuerdos realizados presencialmente, aspectos como las labores, obligaciones, derechos, responsabilidades y consecuencias correspondientes a ambas partes.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El contexto del cambio de recursos humano y su avance a lo largo del tiempo es una historia llena de transformaciones constante que ha modificado las formas en la que las organizaciones llevan a cabo muchas de las tareas y procesos en las empresas desde todos los ámbitos los cambios son constante con nuevos retos y un impacto empresarial importante.

Por esto es pertinente conocer sobre la historia y como se situaban las organizaciones con relación al manejo de las personas y de las distintas situaciones de cambio en las empresas.

En este contexto dinámico y mutante, la gestión del talento humano (GTH) es una de las áreas de las empresas más expuestas a los cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por el de administración de personas, gestión del talento humano (GTH), gestión de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano o incluso administración de capital intelectual. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo.

Figura 5

Los saltos graduales de área de GTH.



Fuente: (Chiavenato,2020), en su libro: Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, pág.2.

Administración de recursos humanos

Diversos autores han abordado el tema de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas, entre ellos Escobar (2013); Cuesta, (2017); Espinoza (2018); y Peñalver (2018), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa.

Gestión de personas

Es la gestión que busca por medio de las habilidades potenciar y desarrollar a las personas de la organización, busca mantener un control claro de todas las actividades de la empresa en busca de un alto grado de eficiencia sin dejar de lado la parte humana, además esta gestión genera la simplificación de los procesos de la empresa debido a la alta relación con todas las áreas de la organización en busca de alcanzar los objetivos.

Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado (Sani, et al., 2017; Valencia, 2018). Su objetivo es definir cuáles son las necesidades de la empresa, para el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, tomando en consideración el potencial existente en los puestos de la organización. Además, la implementación satisfactoria de los procesos del sistema de gestión de talento humano conlleva a estructurar indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de: selección del personal, desempeño, evaluación y capacitación, lo que redundará en la incentivación, bienestar de los empleados, mejora sustancial de las remuneraciones y beneficios sociales. (Management of Human Resources,2019)

2.3.1 Historia y Evolución del Reclutamiento y Selección del Personal

Según Chiavenato (2001) “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a lo más

adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

En la prehistoria, el trabajo se distribuía según el sexo, las características físicas y la edad de los participantes de las familias. Es en esta época y de una forma completamente espontánea, donde se sitúa el primer momento de la actividad de selección de personas. Durante la Edad Media los trabajos pasaban de padres a hijos de una forma totalmente hereditaria; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus progenitores. Una de las principales características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

Con la revolución industrial, en las organizaciones se comienzan a realizar los primeros episodios de selección de personal, ejecutados estos por los supervisores, basándose en la observación y en datos subjetivos. A medida que avanzaba la revolución industrial, el número de organizaciones y su complejidad fueron aumentando, y fue aquí cuando nacieron las “Oficinas de selección”. Los avances en la industria provocaron una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual estimuló la idea de crear un área dedicada a la selección de personal. (Romero,2016, p.6.)

La denominación “Recursos Humanos” es introducida a finales de los años 70 y principios de los 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido planteada por representantes de la Escuela de las Relaciones Laborales. Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento.

Debido a ello, hoy en día, se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización, y se ha introducido el término “capital humano”. Nos encontramos ante la sociedad del conocimiento, así que, aparece la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de afrontar los retos actuales y futuros de la sociedad. (Romero,2016, p.6.)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información, las cuales siguen un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y con diseño fenomenológico, por lo que se ha utilizado técnicas de recolección de datos como la entrevista de preguntas abiertas, aplicada a cinco sujetos de investigación calificados para aportar información pertinente para el análisis sobre el tema en estudio.

3.1 ENFOQUE

En este apartado se toma una decisión de suma importancia ya que busca darle la dirección y definición a la investigación la cual se determina en tres enfoques principales: el cuantitativo, cualitativo y mixto.

Para un mejor análisis de la ruta a tomar en la investigación es importante conocer y detallar cada uno de los enfoques de manera que el análisis sea más amplio en busca de tomar la decisión correcta del enfoque más adecuado para cumplir con los objetivos de la investigación.

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que se busca estudiar categorías o variables desde su concepción teórica y su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección de personal desarrollados por el departamento de recursos humanos, lo anterior en torno al fenómeno que supone el uso de las nuevas tecnologías o tecnologías de la información y comunicación (TICs) tras la pandemia de COVID-19.

Los conceptos, enfoques o perspectivas que se abordan sobre estos aspectos se desarrollan en el marco teórico, conceptual y contextual como parte de los procesos, cambios, innovaciones y regulaciones legales existentes en relación con la función de reclutamiento y selección, para llevar

a cabo la síntesis y análisis de la información mediante un estudio cualitativo de estos y la comprensión de su comportamiento en el contexto actual.

3.1.1 Enfoque cuantitativo.

Según Sampieri y Torres (2018) el enfoque cuantitativo se caracteriza por: se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Níglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.6)

Al ser un tipo de enfoque se basa en datos su proceso es probatorio, y objetivo además se pueden presentar resultados definidos, claros y limitados en busca de un análisis claro del tema de investigación.

3.1.2 Enfoque cualitativo.

Según Sampieri y Torres (2018) el enfoque cualitativo se fundamenta: con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría

que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (p.7)

Es una investigación centrada y que busca estudiar de una manera integral y completa por medios de opiniones y creencias en forma de construir una investigación que tenga un alto grado de comprensión en forma de facilitar el análisis del tema.

3.1.3 Enfoque Mixto.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las rutas cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos).(Sampieri y Torres,2018,p. 10).

3.2 ALCANCE

Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de uno o varios. Más que ser una

clasificación constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio. (Sampieri, Romo, Torres y Valencia, 2017, p.74)

La finalidad es conocer la relación o asociación que existe entre las distintas variables o conceptos buscando alcanzar de forma más sencilla la explicación concreta de los objetivos de estudio en la investigación.

El alcance de la investigación es descriptivo debido a que define la forma en la cual se lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección, incluso desde una perspectiva histórica que permite ubicar estas funciones en el contexto actual, tras una serie de cambios implementados con la modernización y el uso de las TICs.

Es decir, que se describe la forma tradicional en la cual se desarrollan, la influencia que han tenido por el auge tecnológico, así como los cambios que han acontecido para crear nuevos mecanismos o herramientas para esta gestión y la forma en que se aplican.

3.2.1 Exploratorio.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que 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 queremos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Sampieri, R. et al .2017)

Según Sampieri y Torres (2018) 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. Esta

clase de investigaciones resulta común en las ciencias y el mundo profesional, sobre todo en situaciones en las que existen pocos datos. (p.107)

3.2.2 Descriptivo.

Los estudios descriptivos se buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de cuestiones (que denominamos variables) y después recaba información sobre cada una para representar lo que se investiga (describirlo). (Sampieri, R. et al .2017)

Las investigaciones descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). Por ejemplo, si vamos a medir variables en escuelas, es necesario indicar qué tipos habremos de incluir (públicas, privadas, administradas por religiosos, laicas, de cierta orientación pedagógica, de un género u otro, mixtas, etc.). La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno o problema de interés. (Sampieri y Torres,2018, p.109)

3.3 DISEÑO

Es una programación coherente y lógica que permite dar sentido y contenido a la investigación en busca de dar una respuesta a la pregunta de investigación mediante distintos

mecanismos donde se desarrolle un punto focal que permita investigar experiencias y conocimientos en busca de un potencial resultado.

El diseño de la investigación es fenomenológico, pues pretende exponer el cambio que ha supuesto el desarrollo de nuevas tecnologías para la administración de los recursos humanos, las cuales han permitido crear herramientas capaces de optimizar procesos como el reclutamiento y la selección de personal mediante la digitalización. Este proceso de cambio supone un fenómeno para las ciencias administrativas y con su estudio se busca favorecer la comprensión del impacto que este ha tenido en el factor social y laboral en la actualidad.

En el siguiente apartada trataremos de ampliar el conocimiento de diseño de las teorías cualitativas y la línea de seguimiento en el desarrollo de una investigación y la importancia de un diseño claro y objetivo.

3.3.1 Teoría fundamentada.

La teoría fundamentada es un método cualitativo que enfatiza la inducción o emergencia de información de los datos para establecer una teoría o modelo, La teoría fundamentada es un método versátil, organizado y riguroso, cuya aplicación incluye campos diversos como la salud pública y la educación. Espriella, R y Restrepo, C (2018). Revista Colombiana de Psiquiatría: Metodología de investigación y lectura crítica de estudios

De esta manera, la Teoría Fundamentada (TF) responde al carácter inductivo del proceso de investigación cualitativa, a partir del cual, los datos mismos orientan el desarrollo de la perspectiva teórica, conforme se profundiza en el proceso investigativo.

3.3.2 Diseño narrativo.

La narración en el contexto investigativo supone una herramienta mediante la cual sujetos e investigadores producen conocimiento mediante el intercambio de información, lo que

permite que una persona cercana a una situación o fenómeno exponga su experiencia o perspectiva con base en la experticia o dominio que mantiene sobre el tema.

La aplicación de la narrativa se da en investigaciones de carácter cualitativo, por lo que los métodos de recolección de información implican conversaciones espontáneas o creadas por el investigador a partir de preguntas, con lo que se transforman en entrevistas y permiten extraer datos de historias o fenómenos culturales, sociales, educativos, entre otros aspectos individuales o colectivos que son analizados por el investigador (Batatina, 2017).

3.3.3 Diseño hermenéutico.

El diseño hermenéutico surge como un avance científico del pensamiento que plantea el lenguaje como la principal herramienta para la transmisión y comprensión de la información. Sin embargo, la hermenéutica sugiere que más que conversar, se requiere encontrar significado en las conversaciones para dar sentido a la información según el contexto en el que se dan.

De acuerdo con Guilen (2019) “la hermenéutica es un enfoque que explicita el comportamiento, las formas verbales y no verbales de la conducta, la cultura, los sistemas de organizaciones y revela los significados que encierra, pero conservando la singularidad (Vélez y Galeano, 2002)” (p. 205). Con este diseño de investigación, tanto textos como actitudes o acciones permiten descubrir significados de las experiencias recopiladas.

3.3.4 Diseño biográfico.

Este diseño, también denominado biográfico-narrativo, se asemeja al diseño narrativo pues busca profundizar en el sentido o explicación de fenómenos desde la perspectiva personal de los sujetos de investigación, tomando en cuenta aspectos personales propios del contexto social, económico, cultural, espacial y temporal en el que se manifiestan.

Las investigaciones con diseño biográfico se enfocan en una serie de documentos y recursos de los cuales extraer “historias de vida” capaces de reflejar o explicar el comportamiento de categorías o variables relacionadas con el tema o problema de investigación, lo cual puede conocerse mediante entrevistas, revisión de diarios o archivos, fotografías, entre otros. (Landín Miranda & Sánchez Trejo, 2019).

3.3.5 Estudio de casos.

La investigación que se desarrolla mediante estudio de casos busca contrastar experiencias o casos particulares sobre una situación o fenómeno para determinar las variables que tienen en común, así como las diferencias entre cada caso.

Soto Ramírez & Escribano Hervis (2019) citan al Diccionario de Ciencias de la Educación (2005: 232) según el cual “el estudio de caso es una técnica o instrumento ampliamente utilizado en las ciencias humanas que tiene una doble utilidad: para el aprendizaje de la toma de decisiones y como una modalidad de investigación” (p. 205).

3.3.6 Diseño fenomenológico.

Con el diseño fenomenológico, las investigaciones no solo buscan explicar las razones o variables correspondientes a un fenómeno, sino que reproducen el significado subjetivo de este y las implicaciones que tiene, según el contexto en el cual se presenta. Es decir, que analiza y reflexiona sobre aspectos subjetivos expresados por sujetos, buscando crear posibilidades objetivas o generalizadas desde la perspectiva de quien expone.

Para Guillen (2019)

En resumen, la fenomenología conduce a encontrar la relación entre la objetividad y subjetividad, que se presenta en cada instante de la experiencia humana. La trascendencia no se reduce al simple hecho de conocer los relatos u objetos físicos; por el contrario,

intenta comprender estos relatos desde la perspectiva valorativa, normativa, prácticas en general, tal como lo señaló Rizo-Patrón (2015) (p. 205).

3.3.7 Diseño etnográfico.

El diseño etnográfico es comúnmente utilizado en investigaciones que buscan comprender el desarrollo, evolución o impacto de un fenómeno en un contexto delimitado por propiedades o condiciones propias de una población o etnia. Su aplicación se orienta en el abordaje de situaciones específicas de una cultura, buscando exponer su realidad social y las afectaciones o relaciones que se dan con el tema o problema de investigación.

De acuerdo con Fernández (2020) este método de investigación se vincula con la antropología social y cultural, pues surgió buscando “investigar, describir y explicar los patrones culturales de las sociedades elementales que no se habían integrado a las civilizaciones” (p. 84), lo cual posteriormente se transformó en una disciplina o campo metodológico aplicable a la educación, institucionalidad, entre otros contextos, con el fin de estudiar otros temas o fenómenos culturales, para la interpretación de simbolismos.

3.3.8 Investigación-Acción.

La investigación-acción se define por Morgan (2017) como “una alternativa variable para dar respuesta a los problemas cotidianos” (p. 143). Según expone, tal como su nombre indica, promueve la investigación y acción de forma simultánea, de manera que la investigación se desarrolla como un proceso conformado por fases en las cuales se desarrolla acciones o medidas para la intervención o mejora del problema que se aborda.

Debido a la naturaleza de estas investigaciones, suponen fases como planificación, actuación, observación y reflexión, ya que su principal objetivo es transformar la realidad,

promover el cuestionamiento y la reflexión, así como articular ejes de participación para los sujetos involucrados en la investigación, mientras se enriquece el conocimiento.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

A continuación, se describe los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población.

La población de estudio corresponde a un grupo de casos específicamente seleccionado, limitado y al cual sea posible acceder para extraer la información necesaria para realizar el análisis necesario para la comprensión del tema, problema o fenómeno de estudio.

De acuerdo con Ventura-León (2017) “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar” (p. 648) y se clasifica en dos tipos: 1) diana y 2) accesible. La primera, según el autor, corresponde a poblaciones muy grandes, a las cuales es difícil acceder; mientras la segunda supone una menor cantidad de elementos y se delimita por criterios de inclusión y exclusión.

La investigación se desarrolla con una población de cuatro sujetos de los cuales se recopila información para desarrollar un análisis y establecer relaciones con los aspectos teórico conceptuales estudiados correspondientes a los procesos de reclutamiento y selección de personal en el contexto actual.

Estos sujetos han sido seleccionados de manera que su ejercicio profesional y su experiencia se vincule con el cambio experimentado en el área de recursos humanos, en materia administrativa y tecnológica.

3.4.2 Tipo de muestra.

La muestra se define por Ventura-León (2017) como “un subconjunto de la población conformado por unidades de análisis” (p. 648). Para este trabajo no se ha determinado una muestra debido a que el análisis se exime del uso de medios estadísticos.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Profesionales con experiencia en los procesos de reclutamiento y selección y tecnología.	Profesionales en reclutamiento y selección y tecnología con menos de seis meses de experiencia.
Profesionales con experiencia en los procesos de reclutamiento y selección y tecnología antes y después de la pandemia.	Profesionales en reclutamiento y selección y tecnología graduados recientemente.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas.

Entre las consideraciones éticas para el abordaje del tema con los sujetos de investigación se incluye los cuidados necesarios en el manejo de la información, sentido en el cual es fundamental aclarar que esta es recopilada únicamente con fines académicos y es brindada por los participantes de forma posterior a dar su consentimiento informado, mismo en el cual se expone a estos las condiciones de confidencialidad, así como los riesgos y beneficios de participar (Anexo 2).

La información recopilada mediante entrevista aplicada a cuatro sujetos expertos en diferentes áreas que intervienen en el tema de estudio es analizada para efectos de este trabajo con total confidencialidad sin manipular la información brindada de ninguna forma.

Con esto, se busca garantizar la seguridad de los participantes de la investigación que voluntariamente han aceptado ser fuente de información del trabajo, así como la veracidad y confiabilidad de la información y la precisión en los resultados y conclusiones.

La información solicitada mediante preguntas abiertas se requiere únicamente para contextualizar las categorías o variables estudiadas en la práctica de los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de valorar su aplicación en la realidad actual.

Ningún dato solicitado mediante la entrevista infringe políticas de privacidad o seguridad a nivel empresarial o personal, ya que la información únicamente busca estructurar respuestas en relación con el uso de tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección en forma general.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de datos es el proceso previo al análisis o medición de la información que permite crear nuevos conocimientos (Hernández Mendoza & Duana Avila, 2020) y se realiza con el uso de técnicas e instrumentos de recolección de información. Para que estos instrumentos favorezcan el proceso investigativo, primero se debe cerciorar que cumplen con las condiciones necesarias para dar con la información que pueda responder a los objetivos y problema de investigación.

En la actualidad, la investigación cuantitativa y cualitativa puede desarrollarse mediante diferentes técnicas e instrumentos, entre los cuales Hernández Mendoza & Duana Avila (2020) menciona la encuesta, entrevista, observación sistemática, análisis de contenidos, y fichas de cotejo. No obstante, su selección implica comprobar que cumple condiciones como un grado aceptable de confiabilidad, validez y objetividad, pues de lo contrario los datos pueden ser poco veraces y, por ende, poco útiles para concluir coherentemente la investigación.

En este trabajo se ha optado por utilizar la entrevista abierta, debido a que por la naturaleza de la información solicitada esta no busca ser medida o analizada estadísticamente para determinar tendencias, sino que busca profundizar en los cambios experimentados en los procesos de reclutamiento y selección de personal producto de la modernización e implantación de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

La entrevista con preguntas abiertas se considera la herramienta más adecuada para recopilar la información pues permite plantear preguntas generales a las que se puede responder de formas específicas. Esto, a su vez, posibilita que los participantes respondan desde diferentes perspectivas o experiencias capaces de contrastarse, evitando generalizar o limitar la respuesta y, por ende, encontrar diversas posibilidades o resultados.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

En la siguiente tabla se define las variables de manera conceptual y operacional, así como las dimensiones desde las cuales estas se estudian, los indicadores para determinar su comportamiento y el instrumento utilizado para la recolección de información.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar las etapas de los procesos de selección y reclutamiento utilizados por las empresas costarricenses antes de la pandemia en Costa Rica en el primer semestre del 2022, con el fin de tener un punto de comparación con la nueva realidad de la pandemia.	Proceso de reclutamiento y selección	La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización.	Entrevista con preguntas abiertas a expertos	Planificación de recursos humanos Proceso de reclutamiento y selección	-Análisis del puesto de trabajo -Planificación de las necesidades de recursos humanos -Comunicación y acceso a información -Criterios de evaluación para la selección de personal	Preguntas abiertas

<p>Relacionar los avances tecnológicos con los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal después del inicio de la pandemia en empresas costarricenses en el primer semestre del 2022, con el fin de tomar en cuenta los avances en el</p>	<p>Avances tecnológicos</p>	<p>La selección, por otro lado, es el proceso de elegir a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular</p> <p>La era de la información ha permitido que los recursos humanos y la organización se basen en pronósticos o proyecciones, más que en enfoques tradicionales que sugieren procesos obsoletos (Rodrigues y Alves, 2022), los cuales resultan poco funcionales para las</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas a expertos</p>	<p>Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección</p>	<p>-Uso de herramientas tecnológicas</p> <p>-Digitalización e innovación</p>	<p>Preguntas abiertas</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

cambio de los procesos.

Categorizar los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta la Jurisprudencia del Ministerio de Trabajo en la pandemia en empresas de Costa Rica en el primer semestre del 2022, tratando de tomar en cuenta las leyes en los procesos de reclutamiento y selección.

Gestión de cambio

organizaciones en un medio condicionado por la modernización.

La ley No. 9738 para regular el teletrabajo promueve el uso de bases de datos, sistemas de información organizacionales y plataformas electrónicas para realizar estos procesos de manera remota según las disposiciones del Código de Trabajo tanto para el contratante como para el solicitante, y registrar la información de manera inmediata.

Análisis de fuentes secundarias

Modelo de Lewin

-Descongelamiento
-Movimiento
-Congelamiento

Fuentes secundarias

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Debido a que el enfoque de la investigación es cualitativo, la información suministrada mediante entrevista es transcrita y procesada con un análisis fenomenológico para la extracción de resultados y conclusiones. Partiendo de lo anterior, se considera la mejor estrategia debido a que la investigación busca explicar la realidad actual en cuanto al uso de tecnologías de la información y comunicación en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, con base en la experiencia de personas trabajadoras en esta área con una amplia experiencia que permita contrastar los cambios ocurridos en este contexto tras la pandemia de COVID-19.

De acuerdo con Duque & Aristizábal Díaz-Granados (2019) este tipo de análisis busca describir de forma detallada las experiencias de los sujetos de investigación de la forma en la cual son vividas, expresadas y, por tanto, percibidas por estos. El objetivo de su aplicación es estudiar hechos, situaciones o fenómenos desde el juicio de quien los vive, buscando crear un significado de estos basado en experiencias o perspectivas específicas. Debido a que los significados de las experiencias pueden requerir un poco más de profundidad, la persona investigadora debe mostrarse atenta a los detalles y comprometerse con la escucha e interpretación de lo que el sujeto entrevistado expresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se expone detalladamente los resultados recolectados mediante el método cualitativo en busca de generar un análisis claro del tema investigado y buscando obtener un respaldo de la información en busca de un entendimiento preciso del tema investigado. Exponer detalladamente las distintas variables y formas en que se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección, desde distintos puntos de vistas y variaciones en los métodos que se utilizan para estos procesos.

Los datos que son expuestos a continuación corresponden a respuestas brindadas por expertos en áreas empresariales como Recursos Humanos y Tecnologías de la Información (TI), ambas involucradas en el tema de investigación y, por ende, a las cuales se relacionan las variables e indicadores contemplados en el estudio aplicado mediante entrevista. En este estudio participó un total de cinco sujetos identificados por su apellido, puesto y empresa para la que son colaboradores.

En el área de Recursos Humanos se realizó tres entrevistas, cada una a las siguientes personas:

- Montoya García, M. F.: Supervisora RRHH en Western Union.
- Quirós Vargas, M.: Gerente de Recursos Humanos en Agroindustrial Zeledón Maffio.
- Álvarez Quesada, M.: Gerente de Desarrollo Humano en Inolasa.

Por otra parte, en TI se aplicó dos entrevistas, cada una a los siguientes sujetos:

- Quirós Flores, C.: Gerente de TI en Ramsa Internacional.
- Sacasa Soto, M.: Jefe del Área de Informática en el Ministerio de Salud.

Debido a que el estudio del impacto de las tecnologías de la información en los procesos de reclutamiento y selección requiere abordar problema desde diferentes aristas o enfoques, se ha diseñado una entrevista diferente a cada área involucrada que permitiera comprender de forma más específica el rol de estas en el fenómeno estudiado. A continuación, se exponen las respuestas distribuidas conforme los objetivos, variables, dimensiones e indicadores correspondientes a estos, especificando las preguntas que se elaboraron a cada área según los aspectos mencionados.

4.1. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

El primer objetivo de investigación señala

- Identificar las diferentes etapas de los procesos de selección y reclutamiento utilizados por las empresas costarricenses antes de la pandemia en Costa Rica en el Segundo semestre del 2022, con el fin de tener un punto de comparación con la nueva realidad de la pandemia.

Las preguntas correspondientes al objetivo primero se han diseñado en torno a la variable de proceso de reclutamiento y selección abarcando dimensiones como la planificación de recursos humanos y el proceso de reclutamiento y selección, tanto en RRHH como en TI. En relación con la planificación, se contempla los siguientes dos indicadores, mismos en los cuales se extienden las respuestas de los colaboradores refiriéndose al tema.

1. Análisis del puesto de trabajo

Para conocer el comportamiento de este aspecto, se ha consultado sobre los criterios utilizados para el diseño de puestos en los sitios de trabajo de los diferentes entrevistados, a partir de lo cual se ha extraído lo siguiente y se expone textualmente:

Respuesta 1:

“Para el diseño de puestos se considera la necesidad de la unidad de negocio, los requerimientos técnicos y habilidades blandas que requiera el puesto” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Ok, los puestos acá se diseñan a través del método de la observación, ver qué es lo que hace cada persona en su puesto de trabajo y una vez que se hace esa observación, se hace una entrevista. No necesariamente con el colaborador, sino con el supervisor y con el jefe, cuando vamos a armar un perfil del puesto desde cero o cuando vamos a hacer una modificación. Eso, con respecto al personal operativo, con el personal administrativo es más de sentarnos entre el jefe del área y el gerente o el supervisor, dependiendo, somos tres y se hace como un panel para ir armando el perfil del puesto de esa posición administrativa” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“Bueno, los criterios que nosotros utilizamos iniciando es la función principal del puesto. Tratamos de ser bien detallistas en esa parte para que la persona entienda muy bien qué es el puesto, qué debe de hacer... Otra parte importante es la parte de los requisitos, ya sea académicos o la experiencia; los conocimientos técnicos que esta persona debería de tener para empezar a trabajar y; claramente, después las funciones bien detalladas de todo lo que la persona tiene que hacer; la supervisión también para que sepa quién le supervisa o a quién supervisa, si es el caso. También nosotros ponemos unas cosas que se llaman condiciones de trabajo, entonces ahí especificamos que el esfuerzo físico (si va a haber), condiciones ambientales, la jornada y el desplazamiento. Aquí no se ingresa nadie que no tenga un perfil, entonces, si quieren crear una plaza, primero el jefe tiene que realizar el perfil del puesto, después me lo pasa a mí para revisarlo y, bueno, ya procede; pero si no existe debe de hacerlo” (Álvarez Quesada, 2023).

Con respecto al área de TI, se ha consultado sobre el uso de sistemas informáticos para el diseño de puestos, según lo que indican:

Respuesta 1:

“Si la pregunta está orientada a si usamos alguna herramienta para el diseño de Puestos, en la empresa no tenemos ninguna. Los criterios los establecen propiamente RH y el gerente que necesita el puesto” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Eso se rige diferente porque se hace un examen, en el mismo lugar que van a contratar se hace un equipo especial para ver las virtudes de los que van a contar un examen práctico 30% y un 70% es la entrevista y títulos” (Sacasa Soto, 2023).

2. Planificación de las necesidades de recursos humanos

Para la evaluación de este indicador se ha consultado a RRHH por la ejecución de estudios de evaluación y control de necesidades en recursos humanos y la disponibilidad de estos dentro de la organización, según lo cual los colaboradores aseguran:

Respuesta 1:

“Cada 4 meses se hace un estudio de evaluación y control de las necesidades no solo dentro de recursos humanos, pero de cada área de negocio dentro de la organización, así como la disponibilidad que tiene cada área para la estrategia a realizar en los siguientes 4 meses” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Bueno, lo que te puedo decir es que Recursos Humanos participa en todas las reuniones estratégicas de la empresa, es parte fundamental para tomar las decisiones de nuevos proyectos, nuevos procesos, de ver cuál es el capital que se requiere. Hay presupuesto,

entonces Recursos Humanos diseña un presupuesto que abarque todo lo que requiere en temas de beneficios, de capacitación, de desarrollo, de formación, etc., y es aprobado por la Junta Directiva; entonces también hay presupuesto para hacer evaluaciones del desempeño, ya sean evaluaciones internas, evaluaciones con entes externos. Entonces, como que un estudio como tal no se hace para la empresa porque ya existe la jefatura de Recursos Humanos que hace tres años no existía, porque para esta empresa el recurso humano es fundamental y la administración del mismo es indispensable” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“No realizamos, tenemos procedimiento de contratación definidos” (Álvarez Quesada, 2023).

Por otra parte, se ha valorado con TI la existencia de métricas para la evaluación del desempeño de puestos y la forma en que estas satisfacen las necesidades de recursos humanos, según lo cual se ha recopilado:

Respuesta 1:

“Hay métricas, definidas por cada gerente para cada puesto en forma de “Evaluaciones de desempeño” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Si se cuenta, de acuerdo, ese día se realizan dos reuniones del comité y se habla qué se va hacer, qué exámenes se van hacer, y se analizan los exámenes, las preguntas, y el puesto se da solo si queda vacante si alguien se va o renuncia” (Sacasa Soto, 2023).

En cuanto a la dimensión del proceso de reclutamiento y selección, se ha seleccionado los siguientes dos indicadores, en los cuales se extiende las preguntas realizadas y respuestas brindadas por los entrevistados:

1. Comunicación y acceso a información.

En la parte de RRHH se ha estudiado el uso de herramientas, plataformas o canales de comunicación para difundir información correspondiente al proceso de reclutamiento y selección y para llevar a cabo las funciones de comunicación e interacción con aplicantes que forman parte de este tanto a nivel interno como externo, sobre lo cual se ha recuperado:

Respuesta 1:

“Se utiliza una plataforma interna en donde se comunica todos los puestos disponibles para aplicar en la organización. Se utiliza para las personas externas la página oficial de la compañía, en donde pueden aplicar, así como herramientas adicionales como LinkedIn” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Utilizamos Facebook como plataforma externa, Whatsapp a nivel interno y externo y muy valiosa la comunicación que tenemos en un chat de colegas de Recursos Humanos” (Quirós Vargas 2023).

Respuesta 3:

“A nivel interno se usa el correo electrónico, pizarras, baños, que mucha gente frecuenta entonces se pega ahí por la cantidad de gente que camina. También la parte externa, lo mandamos por redes sociales, principalmente LinkedIn, Facebook y también usamos los colegios; si es un ingeniero, pues colegio de ingenieros y así. También grupos de Whatsapp,

también pues lo manejamos de esa manera. También por medio de páginas de reclutamiento, hay una página del INA, lo colocamos ahí” (Álvarez Quesada, 2023).

Para el estudio de este indicador en el área de TI se ha consultado por la participación de TI en la gestión de difundir la información de procesos de reclutamiento y en el proceso en sí, en lo correspondiente al uso de herramientas o plataformas electrónicas, según lo cual indican:

Respuesta 1:

“TI, solo provee la infraestructura de servicio, como el Internet y firewalls. Herramientas que usan son LinkedIn, páginas de empleo, páginas del INS de puestos, etc. Pero esas herramientas son usadas y administradas por el departamento de RH directamente” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Bueno, a nosotros nos rige el servicio civil, ante de eso a nosotros nos envían la terna, en mi caso a mí me toca a realizar un examen de acuerdo al puesto que se va a nombrar si es de informática se hace uno de ese puesto, se realizan dos exámenes y se ve cual se aplica” (Sacasa Soto, 2023).

2. Criterios de evaluación para la selección del personal.

En relación con este indicador, se ha cuestionado las pruebas o criterios de evaluación aplicadas en los procesos de selección de personal propiamente por el área de recursos humanos, según lo cual indican:

Respuesta 1:

“Debido a que somos una empresa transnacional el inglés es un requerimiento para cualquier puesto de trabajo, por lo que se aplica un examen de inglés que evalúa el conocimiento escrito de la persona. Posteriormente, se hace una entrevista con los candidatos que pasen la prueba de inglés y dependiendo del puesto se realiza alguna prueba

adicional para medir conocimiento específico que así lo requiera. Debido a pandemia todo esto se hace de manera virtual” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Para el personal operativo la primera es una prueba de lectoescritura para corroborar que realmente saben leer y escribir. Si es para el puesto de carga y descarga de sacos se contratan con experiencia y medimos su desempeño en la primera semana. Si se trata de montacarguistas, se les hace una prueba realizando diferentes maniobras, la prueba fue diseñada por Salud Ocupacional. En cuanto a los puestos administrativos, cada uno tiene una prueba de respaldo según la posición, por ejemplo, para un asistente contable se hacen algunas pruebas relacionadas con asientos de diario. Tenemos una prueba de Excel para medir el nivel de cada persona y en las posiciones de mayor rango se hacen procesos de resolución de casos en vivo” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“Depende del puesto, porque no a todo el mundo se le hacen las pruebas. Hay pruebas por la norma que nosotros tenemos de FCC 22000, la persona viene a la inducción y entonces le hacemos pruebas del tema de seguridad, y también hay pruebas de sistemas de gestión por esto de la norma. En ocasiones, dependiendo si la persona que requerimos debe tener un alto nivel de Excel, entonces le aplicamos unas pruebas; se les hace, se les llama, se les da una computadora y que las haga. Después hay pruebas técnicas, como la gente que utiliza equipo móvil, también, hacemos pruebas para tener seguridad de que ellos sí lo saben maniobrar, aparte que tengan la licencia. Pero no es todo estructurado, solo los puestos de jefaturas y hacia arriba, o gerencia, se les hace

las pruebas psicométricas. Eso le llega un correo a ellos y ellos por medio de Internet se meten y ya las contestan” (Álvarez Quesada, 2023).

En el área de TI se ha consultado sobre la evaluación de aplicantes en procesos de reclutamiento y selección a través de herramientas o plataformas electrónicas, según lo cual se expone:

Respuesta 1:

“Se compró una herramienta hace años, pero no está en uso. Se llama Softland Capital Humano (HCM)” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Si se toma conocimiento en redes de computadoras, el programa cisco, si tiene conocimiento en configuración de la plataforma office 365; es que no se pueden aplicar todas, se escoge una. El usuario debe conocer todo en informática, configuración y ejecución de soportes” (Sacasa Soto, 2023).

4.2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

El segundo objetivo de investigación señala:

- Relacionar los avances tecnológicos con los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal después del inicio de la pandemia en empresas costarricenses en el segundo semestre del 2022, con el fin de tomar en cuenta los avances en el cambio de los procesos.

Las preguntas correspondientes al segundo objetivo se han diseñado en torno a la variable de avances tecnológicos abarcando la dimensión de la capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección, tanto en RRHH como en TI, a partir de lo cual se ha planteado los

siguientes dos indicadores, mismos en los cuales se extienden las respuestas de los colaboradores refiriéndose al tema.

1. Uso de herramientas tecnológicas.

En el área de RRHH este indicador se ha estudiado valorando el uso de programas o recursos tecnológicos para la evaluación de aplicantes y la variación de este factor tras la pandemia de COVID-19, según lo que las personas entrevistadas señalan:

Respuesta 1:

“Todo se maneja desde la plataforma interna de la compañía, usamos 1 sola herramienta para manejar el proceso de contratación desde los aplicantes hasta la nueva persona que entrara al equipo. Si ha variado el uso de las herramientas ya que antes todo el proceso de selección es decir las pruebas y entrevistas se realizaban presencialmente en la oficina” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Un estudio en la plataforma de Cero Riesgos. Tenemos una base de datos interna para corroborar las razones de salida de manera que, si pretenden reingresar, se pueda corroborar si puede o no ser recontratado, y las referencias que solicitamos a sus antiguos patronos. No, no han variado ya que todas son virtuales” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“Cómo te digo, de acuerdo a la vacante que haya, así es las pruebas que hay. Pero hay puestos, todos los operativos, a no ser que sean los de montacargas, que no se le hace prueba. Sí es presencial todo, para que vean el lugar al que vienen a trabajar, pero no es un sistema así cómo mencionas” (Álvarez Quesada, 2023).

En TI, por su parte, se ha valorado el aumento en la intervención de TI en el proceso de reclutamiento y selección durante los últimos cinco años y tras la pandemia, a lo que se indica:

Respuesta 1:

“TI se está involucrando en el área de E-Learning, automatización de marcas, automatización de proceso de selección, automatización de planillas” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Bueno se dio soporte en línea con plataformas como Teams, Teamviers, y programa de acceso que tiene Windows por medio de dirección IP. Teams para ver los problemas y se acompaña con el usuario que tiene la maquina asignada y el técnico para solucionarle el problema” (Sacasa Soto, 2023).

2. Digitalización e innovación.

En lo correspondiente a la digitalización e innovación se ha corroborado si los departamentos de RRHH disponen de programas o plataformas para la búsqueda de potenciales aplicantes, además se ha indagado sobre su posible uso como parte de la planificación estratégica de esta área organizacional, ante lo cual aseguran:

Respuesta 1:

“La aplicación que se utiliza es la herramienta interna que tiene la compañía, solo en casos estrictamente necesarios en donde los aplicantes que obtengamos no cumplan con los requerimientos se contrata una empresa externa de Adquisición de Talento para que nos ayude en la búsqueda. Se contempla dentro de la planificación estratégica esta parte de ser requerida” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Cuando son puestos de alto perfil utilizamos LinkedIn, pero, si se trata de puestos operativos validamos los oferentes en los lugares donde han laborado antes y llevamos una base de datos donde se incluye la información de todas las personas que han participado en procesos para saber las razones por las cuales no fue contratado (a) y así no volver a tomarlo en cuenta. Sí porque en el presupuesto se debe considerar el pago de las mensualidades o anualidades de estas plataformas” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“No, nosotros no tenemos una plataforma. Lo que hacemos es que tenemos la vacante, hacemos el anuncio, la publicamos en diferentes lugares, y bueno, empezamos a buscar y nos llegan por diferentes lugares. Aquí recibimos muchísimos correos por medio del correo electrónico nuestro que es el rrhh@inolasa.com. A veces hemos participado en ferias de empleo del INA y de otros lugares, pero eso no es muy usual. Es mucho como te digo, de recibimiento por ese correo, o sino todo lo publicamos en redes sociales y en LinkedIn que es una de las redes sociales más activas” (Álvarez Quesada, 2023).

En TI la digitalización e innovación se ha estudiado en lo correspondiente al uso de bases de datos, plataformas electrónicas u otros sistemas de búsqueda de aplicantes para procesos de reclutamiento y selección; así como la magnitud en la que TI ha adquirido mayor relevancia para la organización en este contexto, ante lo cual indican:

Respuesta 1:

“TI no lo gestiona, solo provee la herramienta, capacita y la gestión diaria es de RH. La relevancia derivaría propiamente del mantenimiento de la plataforma(s) que permiten el uso de los sistemas que automatizan RH. TI, es relevante en el sentido de que provee las bases para que

todo el software se ejecute, guarde sus datos y genere informes para RH que le permitan tomar mejor su decisión” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Mira se lleva una base de datos, un pequeño programa en Excel donde cada lugar y se lleve otro registro de oferentes que envían su currículum para tomar en cuenta, si hay un puesto que se necesite si envían 36 currículum seleccionan en bd, y se les asigna en un día 5, el otro día 5, y así hasta reducir el grupo. En TI, no ha sido ninguna relevancia porque se verifica el envío de información a recursos humanos, el ingreso de la información, que sea verídica y veraz. La transmisión de datos” (Sacasa Soto, 2023).

4.3. TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

El tercer objetivo de investigación señala:

- Categorizar los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta la Jurisprudencia del Ministerio de Trabajo en la pandemia en empresas de Costa Rica en el segundo semestre del 2022, tratando de tomar en cuenta las leyes en los procesos de reclutamiento y selección.

En relación con lo anterior, se ha establecido la variable de gestión de cambio y se ha seleccionado como dimensión de estudio el modelo de Lewin, el cual comprende tres fases correspondientes a los indicadores que se exponen a continuación con sus respectivas respuestas:

1. Descongelamiento.

En el área de RRHH se ha estudiado los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre el proceso de reclutamiento y selección a nivel organizacional, según lo cual las personas entrevistadas indican:

Respuesta 1:

“Realmente antes se utilizaba una herramienta mucho más vieja y cuadrada que no permitía que se hicieran muchas mejoras en el proceso de reclutamiento y selección. Ahora con el cambio a la herramienta que actualmente utilizamos todo fluye de mejor manera y los resultados han sido muy positivos ya que de principio a fin se maneja en un solo lugar y si se ocupa soporte hay un equipo interno que pueda asistir” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Ha hecho los procesos más ágiles ya que no tenemos que hacer venir a la persona desde lejos o esperar hasta el día libre para reunirnos ya que se puede hacer de forma virtual. Así mismo, las pruebas que hemos aplicado han sido en línea y eso sin duda agiliza” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“Muchos han venido a ser los cambios y el auge; ahora es más expedito las cosas (me parece); en ocasiones, si es gente de muy largo que no es de Puntarenas por así decirlo, un ingeniero químico que yo sé que está en San José o de la UCR en Grecia, pues las entrevistas las hemos tenido que hacer por Microsoft Teams, pero la gran mayoría si tienen ya en el último proceso de contratación sí tienen que venir a la planta para que la conozca. Las redes sociales, ahora, toda la modernidad y rapidez que eso te da. Ya no tengo que pagar a La Nación un anuncio carísimo, o inclusive, muchas veces se pagaba un canal aquí en Puntarenas, entonces ya no. Todas esas cosas son gratuitas y han venido a beneficiar la parte de reclutamiento” (Álvarez Quesada, 2023).

En TI se ha estudiado el descongelamiento en función del cambio experimentado en la aplicación y uso de sistemas digitales en procesos de reclutamiento y selección con trabajo remoto tras la pandemia de COVID-19, a partir de lo que los entrevistados señalan:

Respuesta 1:

“No, hubo cambio ya que se preparó todo para que fuera transparente el uso de los sistemas desde casa o desde oficinas. El rol, va desde la contratación de servicios empresariales de internet, UTM para la seguridad perimetral y VPN de los usuarios remotos, configuración de los sistemas para ejecución remota, centralización de autenticación de usuarios, capacitación en el uso de los sistemas, integración de herramientas de monitorización que permitan mantener los sistemas resilientes y actualizados a las necesidades de la empresa” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Sí, porque cada año se busca mejorar las aplicaciones, buscar que sean seguras para la institución, que no caiga el usuario en hackeo en sus PC” (Sacasa Soto, 2023).

2. Movimiento

Para valorar este indicador en RRHH se ha consultado sobre las medidas implementadas para adaptar los procesos de selección y reclutamiento a las nuevas tecnologías según la ley, ante lo cual han señalado:

Respuesta 1:

“Se tienen reuniones dependiendo de los cambios de las leyes a nivel país con los abogados de cada región, por ejemplo, en Costa Rica hace no mucho se hizo una reforma laboral, por lo que se entrenó por parte de los Abogados en Costa Rica a todo el equipo de Recursos Humanos de manera que estuviéramos al día con estos cambios” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“Básicamente le indicamos a la persona que estaremos grabando la entrevista y que nos indique si está de acuerdo en participar de la misma” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“La empresa tiene asesoría legal permanentemente entonces ellos nos asesoran a parte que tratamos siempre de estar actualizados con capacitaciones” (Álvarez Quesada, 2023).

En TI el indicador de movimiento se ha estudiado valorando el rol de esta área o departamento en la implantación y el uso de sistemas tecnológicos en procesos de reclutamiento y selección, según lo cual indican:

Respuesta 1:

“El rol, va desde la contratación de servicios empresariales de internet, UTM para la seguridad perimetral y VPN de los usuarios remotos, configuración de los sistemas para ejecución remota, centralización de autenticación de usuarios, capacitación en el uso de los sistemas, integración de herramientas de monitorización que permitan mantener los sistemas resilientes y actualizados a las necesidades de la empresa” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Se realizan reuniones de todos los procesos y después de eso que se ocupa se llama a TI y se les dice que se necesitan para implementar. Mira TI esta en toda la institución, más que ahora se lleva una constante fiscalización en todos los sistemas que los integrantes entrar a ver, y hacer su trabajo, más por hackeo que se intentó realizar a la institución, se lleva un control de todos los sistemas; no solo de recursos humanos, sino todos. Un ejemplo, cada funcionario tiene una PC asignada, entonces se creó una herramienta para crear contraseñas, antes era de 8 caracteres ahora son 16 y se tiene que diseccionar al correo para realizar ese proceso. Para entrar al correo solo si es la persona correcta sea por teléfono por código QR o mensaje de texto al usuario que es el que está entrando al correo” (Sacasa Soto, 2023).

3. Congelamiento

En RRHH el estudio de este indicador comprende el conocimiento de los principales logros y retos persistentes en la organización relacionados con el proceso de adaptación y respuesta al cambio tecnológico, según lo cual establecen:

Respuesta 1:

“Los mayores logros definitivamente ha sido implementar esta herramienta nueva interna para el proceso inicial y final de contratación, lo que ha ahorrado dinero y tiempo. Los retos siguen siendo mantenerse al día con el paso del cambio tecnológico” (Montoya García, 2023).

Respuesta 2:

“El principal objetivo es lograr que todo el personal se alinee y no le tenga temor al cambio, que no se resista a hacer el trabajo de formas diferentes. Es un reto para TODOS en la organización” (Quirós Vargas, 2023).

Respuesta 3:

“El proceso de reclutamiento ha ido actualizando antes era por medio de una hoja de solicitud de empleo, ahora es que envíen el cv, las redes sociales, las plataformas gratuitas a todo eso nos hemos amoldado” (Álvarez Quesada, 2023).

En TI, el estudio de este indicador se orienta hacia las funciones actuales del departamento con el uso de sistemas tecnológicos, así como la respuesta de este a las demandas emergentes en recursos humanos que corresponden al uso de sistemas digitales, según lo que indican:

Respuesta 1:

“La labor actual se centra en mantenimiento y actualizaciones de los sistemas, innovación y capacitación continua. Responde al buscar estar siempre actualizados y buscar siempre mejoras en los procesos y en los sistemas que estén relacionados con RH” (Quirós Flores, 2023).

Respuesta 2:

“Se cambia cada tres meses se cambian las claves. Se implantó un programa para reforzar la seguridad” (Sacasa Soto, 2023).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El capítulo que se desarrolla a continuación expone el comportamiento de las variables correspondientes a cada objetivo de la investigación y los indicadores mediante los cuales se estudiaron a través de un cuestionario aplicado a colaboradores del área de Recursos Humanos y Tecnologías de la Información. Este análisis surge a partir de las relaciones entre los indicadores y los aspectos teóricos que han permitido crear una base para el estudio de las variables.

Además, se establecen comparaciones producto de las variaciones halladas en resultados, es decir, relaciones entre variables que surgen tras similitudes o diferencias en los procesos de reclutamiento y selección con el uso de tecnologías de la información, según las políticas, normas o estrategias aplicadas por las diferentes empresas a las que se refieren los sujetos entrevistados, tomando la pandemia de COVID-19 como punto de partida para estudiar este cambio.

5.1. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

El primer objetivo específico señala:

- Identificar las diferentes etapas de los procesos de selección y reclutamiento utilizados por las empresas costarricenses antes de la pandemia en Costa Rica en el segundo semestre del 2022, con el fin de tener un punto de comparación con la nueva realidad de la pandemia.

Del primer objetivo específico, se derivan indicadores como el análisis del puesto de trabajo y la planificación de necesidades de recursos humanos en la dimensión de la planificación de recursos humanos; mientras que la comunicación y acceso a información, y los criterios de evaluación para la selección de personal corresponden a la dimensión del proceso de reclutamiento y selección. Ambas dimensiones y sus indicadores estudian los cambios en el proceso de

reclutamiento selección con el uso de tecnologías de la información tras la pandemia de COVID-19, cuyos hallazgos se discuten a continuación.

1. Análisis del puesto de trabajo

En contraste con lo evidenciado en antecedentes como la tesis de Sequeira (2017) la cual expone deficiencias en el diseño de puestos con efectos como el desarrollo inadecuado de procesos de reclutamiento y selección, las empresas estudiadas mediante entrevista evidencian una intervención de recursos humanos en el análisis realizada de manera integral. Tal es el caso de Western Union, donde se contempla la necesidad de la unidad del negocio, los requerimientos técnicos y las habilidades blandas asociadas al puesto, lo que implica involucrar el área o departamento al cual pertenece con el área de recursos humanos.

Por otra parte, la tesis de Aragón Pérez (2017) realizada en la empresa Pozuelo DDCR, S.A. sugiere que la falta de comunicación puede ser un factor que afecte el análisis de los puestos, debido a que se carece de información necesaria para establecer un diseño adecuado. Contrario a esto, Quirós Vargas expone que en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio este proceso se realiza empleando tanto técnicas de observación como entrevistas a supervisores y jefes del colaborador que ocupa el puesto sobre el cual se desea crear un perfil de puesto operativo, para comprender las funciones que realiza y, por ende, las habilidades que requiere.

Desde esta perspectiva, se observa una mayor comunicación, así como la aplicación de técnicas que permiten obtener un resultado más completo, objetivo y neutral con respecto al diseño del puesto o a las modificaciones sobre estos. Asimismo, se evidencia la comunicación entre las partes implicadas en el diseño de puestos administrativos, proceso para el que igualmente se contempla al jefe, supervisor o gerente y tras un intercambio de información se crea el perfil. Para

TI, en este contexto, los criterios se establecen manualmente por el departamento de recursos humanos, sin el uso de sistemas informáticos.

2. Planificación de las necesidades de recursos humanos

Este indicador ha sido estudiado con base en el seguimiento dado por las empresas a eventuales necesidades de recursos humanos, lo cual desde la perspectiva de Sequeira (2017) debe realizarse periódicamente en cada departamento de una organización, de manera que sea posible resolver oportunamente las necesidades en cuanto a vacantes y cambios en los perfiles de los puestos. De ahí surge la necesidad de mantener actualizado el perfil, con el objetivo de que los procesos de reclutamiento y selección respondan satisfactoriamente a las demandas del puesto y sus funciones.

En relación con lo anterior, se observa la aplicación de mecanismos de evaluación y control sobre las necesidades de recursos humanos de manera frecuente (cada cuatro meses) en empresas como Western Union, en las diferentes áreas que le integran, lo que permite también contar con proyecciones con base en las cuales se diseña una estrategia para la próxima evaluación. Esto, según Ribes y Perello, Herrero (2018) permite crear una ruta de trabajo con enfoque en los objetivos empresariales, lo que favorece y facilita la gestión de la planificación de los recursos humanos.

Por otra parte, Quirós Vargas señala una intervención completa de recursos humanos en el estudio de las necesidades de Agroindustrial Zeledón Maffio, a pesar de lo reciente que es este departamento. El estudio se enfoca en temas como proyectos, procesos, presupuesto, beneficios, capacitación, desarrollo, formación y evaluación del desempeño; lo cual refleja una gestión estratégica de recursos humanos tal como plantea Ribes y Perello, Herrero (2018) que, sin embargo, excluye los procesos de contratación de nuevos colaboradores.

A pesar de las necesidades de evaluar constantemente los diseños de puestos en función de adaptarlos a los cambios y nuevas demandas del mercado laboral, existen empresas que no aplican mecanismos para este fin, como Inolasa, debido a que se mantiene procedimientos de contratación ya establecidos. De acuerdo con la teoría de Ribes, Perello y Herrero (2018) esto puede dificultar contar con previsiones resultantes del análisis y, por ende, podría ser un obstáculo para contratar personal idóneo que favorezca el logro de objetivos empresariales.

En el área de TI la planificación aborda el uso de métricas para la evaluación del desempeño, según lo cual Quirós Flores de Ramsa Internacional asegura una coordinación adecuada para la elaboración de las pruebas e interrogantes que implica esta evaluación. En el Ministerio de Salud, por su parte, las métricas se definen por el gerente de cada área. Se refleja, por tanto, una gestión orientada a la evaluación y optimización de resultados tanto integralmente como por unidad de trabajo.

3. Comunicación y acceso a información

La comunicación y el acceso a información se han estudiado tanto desde el reclutamiento interno como externo de la organización, el cual de acuerdo con Chiavenato (2017) puede darse secuencialmente o simultáneamente. Los resultados de las entrevistas evidencian en el caso de empresas como Western Union y Agroindustrial Zeledón Maffio el uso de plataformas tanto a nivel interno como externo, entre los cuales figuran la página oficial de la compañía, Facebook, LinkedIn, mediante un proceso de reclutamiento simultáneo. Además, se da el uso de grupos de Whatsapp, lo que Chiavenato (2017) denomina contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.

En Inolasa, de igual forma el proceso de reclutamiento es mixto, debido a que se emplea técnicas de reclutamiento interno como el correo electrónico o la difusión de información mediante

carteles ubicados en pizarras o baños, que son altamente frecuentados por colaboradores mientras que a nivel externo se da el uso de plataformas de reclutamiento como la del INA. Con respecto al rol de TI en este proceso, este departamento se limita a proveer la infraestructura (Internet y firewalls) para desarrollar el proceso de reclutamiento, gestionado directamente por recursos humanos.

4. Criterios de evaluación para la selección de personal

Los criterios de evaluación de personal representan para Chiavenato (2017) una de las variables que definen la selección de personal, la cual se enfrenta al perfil de los candidatos o aplicantes. La idea de establecer criterios de evaluación es seleccionar al candidato que más se apegue a las características o requerimientos del puesto, en relación con lo que las empresas han expuesto elementos como el idioma inglés (en cuyo caso resulte necesario, como sucede en empresas internacionales como Western Union), cuyo conocimiento se evalúa mediante una prueba aplicada virtualmente tras la pandemia.

El diseño de criterios de evaluación se relaciona directamente con el diseño del puesto, ya que estos buscan medir las habilidades del solicitante en relación con las funciones que debe desempeñar (Chiavenato, 2017). Debido a esto, Agroindustrial Zeledón Maffio mantiene criterios acordes a los puestos para los cuales se aplica, siendo algunos incluso valorados en la práctica durante la primera semana, aplicando así un periodo de prueba a puestos operativos como carga, descarga y montacarguistas; mientras que puestos administrativos o gerenciales implican el uso de sistemas, o funciones más específicas de la labor que ejecutan.

Inolasa, por su parte, aplica pruebas relacionadas a aspectos como la seguridad y sistemas de gestión debido a la naturaleza de las funciones que se desarrollan en la empresa. Asimismo, si las labores son administrativas o implican el uso de sistemas se realizan pruebas en computadora

de manera presencial; y si son operativas, se aplica pruebas técnicas que permitan valorar el dominio de equipo móvil y el conocimiento en temas de seguridad. Por otra parte, los aspectos psicométricos figuran las pruebas de jefatura o gerencia, las cuales pueden realizarse virtualmente.

Sobre el uso de tecnologías de la información y la gestión de estos por parte de TI para la evaluación de criterios, únicamente Sacasa Soto aseguró la compra de un sistema denominado Softland Capital Humano (HCM) por el Ministerio de Salud, no obstante, no se le da uso en la institución.

5.2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

El segundo objetivo específico señala

- Relacionar los avances tecnológicos con los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal después del inicio de la pandemia en empresas costarricenses en el segundo semestre del 2022, con el fin de tomar en cuenta los avances en el cambio de los procesos.

En lo que corresponde al segundo objetivo específico, se busca estudiar las variaciones con respecto a los avances tecnológicos y su impacto en los procesos de reclutamiento y selección con el uso de tecnologías de la información, cuyo comportamiento se basa en indicadores como el uso de herramientas tecnológicas y la digitalización e innovación, en la dimensión de capacidad tecnológica de las empresas para estos procesos.

1. Uso de herramientas tecnológicas

A partir de las experiencias recopiladas del área de recursos humanos el reclutamiento electrónico o *e.recruiting* es una de las tendencias evidenciadas en las entrevistas, el cual de acuerdo con Chuks Okolie & Emmanuel Irabor (2020) se refiere a una forma de gestionar los procesos de contratación, desde la fase de difusión de información de puestos vacantes hasta la

comunicación con los aplicantes a lo largo del reclutamiento y la selección, forma en la que se desarrolla el proceso de contratación en Western Union.

Además, el *e-recruitment* se caracteriza por el seguimiento que permite dar a probables aplicantes y por el uso de plataformas para la evaluación de solicitudes, lo cual es mencionado por Quirós Vargas con el uso de un sistema de Cero Riesgos empleado en Agroindustrial Maffio Zeledón el cual permite valorar los antecedentes de colaboradores que han salido de la organización y desean reincorporarse. Mediante este sistema se logra conocer los motivos de la salida, la experiencia de los patronos con el colaborador en sus nuevos trabajos y, consecuentemente, la conveniencia de recuperarlo.

Por otra parte, en lo correspondiente al área de TI se encuentra una intervención del departamento en las labores de automatización del proceso en el Ministerio de Salud según lo señalado por Sacasa Soto en aspectos como la selección y las planillas. Esto se relaciona con el uso de sistemas de información, aspecto que también es característico del *e-recruitment* y se relaciona igualmente con la Inteligencia Artificial, la cual permite procesar, analizar, transformar y reproducir información de forma similar a la mente humana con el uso de la tecnología.

2. Digitalización e innovación

De acuerdo con la información brindada por el área de recursos humanos, herramientas como el *e-recruitment*, el Big Data y el correo electrónico predominan en la digitalización e innovación de las empresas cuyos colaboradores participaron en esta investigación, con el propósito de estudiar los cambios producidos por los avances tecnológicos. Esto se ve reflejado en Western Union, empresa que utiliza un software interno para la captación de talento ante procesos de reclutamiento y selección.

Asimismo, en caso de no contar con el talento requerido se accede a servicios de apoyo brindados por una empresa de Adquisición de Talento. No obstante, si bien esta última empresa gestiona procesos de reclutamiento con el uso de Big Data, no corresponde a una aplicación directa de esta herramienta por parte de Western Union, sino que representa el auge del sector de TICs en aquellos procesos que impliquen el acceso y uso de datos, como el reclutamiento y la selección de personal.

El uso de estas bases de datos se menciona también en el *e-recruitment* por Chuks Okolie & Emmanuel Irabor (2017) quienes señalan la existencia de sistemas de información interorganizacionales en las que aplicantes externos depositan su información a través del currículum y aplican a solicitudes o mantienen mayores probabilidades de ser tomados en cuenta en procesos de reclutamiento y selección sin necesidad de aplicar, según lo captado por los algoritmos a partir de su información y procesos o empresas con las que han interactuado anteriormente.

Además, las redes sociales figuran como plataformas electrónicas mediante las cuales puede darse el *e-recruitment* cuyo uso es nuevamente reflejado por Quirós Vargas, quien señala que en Agroindustrial Maffio Zeledón se da el uso de LinkedIn para encontrar aplicantes a puestos de alto perfil. Asimismo, figura el uso de sistemas de información o bases de datos por esta misma empresa la cual dispone de la información de aplicantes a procesos anteriores, a partir de la cual se valora su participación en nuevos procesos de reclutamiento y selección. Empresas como Inolasa, por su parte, aseguran utilizar únicamente el correo electrónico o ferias de empleo para la aplicación de solicitantes.

Desde la perspectiva de TI, la gestión de bases de datos es la principal labor en el proceso de reclutamiento y selección, en funciones como el análisis y comprobación de la información emitida por solicitantes y su registro en un Excel que es remitido al departamento de recursos

humanos de Ramsa Internacional, lo que ocurre de igual forma en el Ministerio de Salud. Según Chuks Okolie & Emmanuel Irabor (2017) esto se ubica dentro del *e-recruitmet* y sus ventajas, ya que aseguran que la estructuración de datos permite mejor acceso y manejo de información por parte de la gerencia.

5.3. TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

El tercer objetivo específico señala:

- Categorizar los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta la Jurisprudencia del Ministerio de Trabajo en la pandemia en empresas de Costa Rica en el segundo semestre del 2022, tratando de tomar en cuenta las leyes en los procesos de reclutamiento y selección.

La categorización de los cambios ocurridos en el proceso de reclutamiento y selección de personal con base en la legislación laboral costarricense tras la pandemia de COVID-19 se abordan desde un enfoque del modelo de Lewin, el cual comprende tres fases o etapas que conforman la gestión de cambio organizacional, variable del objetivo. A continuación, se expone una discusión sobre los hallazgos asociados los indicadores o fases del modelo: descongelamiento, movimiento y congelamiento.

1. Descongelamiento

El estudio de esta fase ha contemplado los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre los procesos de reclutamiento y selección de las organizaciones, específicamente en la gestión de recursos humanos. De tal manera, la teoría expone una serie de cambios ocurridos a nivel tecnológico en las empresas que demandan innovar estos procesos con el uso de herramientas diseñadas para facilitar las funciones de contratación, en las cuales predominan tendencias como *e-recruitment* (Chuks Okolie & Emmanuel Irabor, 2017), el uso del Big Data o sistemas para el

manejo de información en cantidades masivas (Gontero & Menéndez, 2022) y el uso de inteligencia artificial (Fuentes, 2019).

En relación con lo anterior, Montoya García señala que la empresa Western Union se ha visto favorecida en cuanto al uso de sistemas digitales, debido a que esto ha permitido actualizar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección. De acuerdo con la colaboradora de esta empresa, estos sistemas han optimizado la forma de realizar el proceso ya que facilitan múltiples funciones y, principalmente, unifican la información requerida y mantienen un mejor acceso a esta, con mayores opciones de soporte en caso de necesitarlo.

De igual forma, Quirós Vargas señala en relación con el auge tecnológico la evidencia de ventajas como el ahorro de recursos tanto para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio como para los solicitantes de empleo, debido a que la gestión digitalizada del proceso de reclutamiento y selección permite realizarlo en línea, indiferentemente de donde se encuentre la persona aplicante y ofreciendo los mismos resultados que una reunión presencial, pero con mayores facilidades y agilización del proceso. Lo mismo sucede en la empresa Inolasa, la cual refleja mejoras en la optimización del tiempo, y sobre la cual se enfatiza en el ahorro de recursos para informar sobre estos procesos, lo cual se realiza actualmente en otras plataformas de menor costo.

En cuanto a la respuesta al auge tecnológico y el rol de TI en este proceso de cambio, Ramsa Internacional refleja la disposición de mantener sus procesos en mejora constante, aplicando modificaciones en aplicaciones orientadas hacia la seguridad informática. El Ministerio de Salud, por su parte, ha garantizado que de forma previa a la pandemia contaba con la preparación necesaria para llevar a cabo la digitalización de funciones, por lo que las funciones y servicios no se han visto afectados en mayor magnitud y TI no ha tenido una participación significativa.

2. Movimiento

Este indicador ha valorado los mecanismos de acción diseñados e implementados por las empresas en relación con la adaptación al cambio que ha supuesto la digitalización de procesos de reclutamiento y selección en lo correspondiente a lo dispuesto por legislaciones como la Reforma Procesal Laboral y demás normas involucradas en estos procesos.

Se evidencia por parte de empresas como Western Union e Inolasa la capacitación del personal de recursos humanos en lo referente a los cambios que implicó dicha reforma, mediante reuniones con equipos de trabajo compuestos tanto por el departamento de recursos humanos como por abogados externos a la organización, con propósito de abordar tales modificaciones y reorganizar los procesos de contratación en función con estas. Agroindustria Zeledón Maffio enfatizó en la aplicación de principios de seguridad informática como el consentimiento para grabar entrevistas realizadas virtualmente.

El área de TI, por su parte, ha garantizado también la capacitación y actualización de los procesos en lo pertinente a la reforma laboral, resultando en el caso de Ramsa Internacional la ejecución de labores primordiales para la adaptación a las nuevas tecnologías. Esto ha implicado desde la contratación de servicios de internet de mayor calidad y cobertura, hasta la implementación de nuevos y mejores mecanismos de seguridad, su reconfiguración, la mejora en procesos de autenticación y una mayor fiscalización sobre los sistemas utilizados, de manera que se pueda garantizar su respuesta eficaz a demandas de la empresa dentro de lo estipulado por la legislación costarricense.

3. Congelamiento

Debido a que el congelamiento comprende la fase final del proceso de adaptación al auge tecnológico, su estudio permite conocer los principales logros y retos o limitaciones para las

empresas contempladas en la investigación, de manera que gran parte de estas enfatiza en las ventajas que supone para el ahorro y aprovechamiento de recursos y, en cuanto a los retos, se refieren a la necesidad persistente de innovación. Tal es el caso de Western Union, quien dispone de una herramienta interna para el proceso que, según Montoya García ha facilitado considerablemente el proceso de contratación; y de Inolasa, quien ha optimizado la recepción de documentos para el proceso de reclutamiento y selección por correo electrónico y ha aumentado el uso de plataformas como redes sociales.

La empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, por su parte, expone como principal reto la resistencia al cambio por parte de colaboradores, para lo que asegura, debe trabajarse de manera coordinada en lograr una respuesta al cambio que resulte favorable para la organización y sus resultados. En lo correspondiente al área de TI, se estudia el rol en la actualización de procesos y el mayor uso de sistemas digitales, ante lo cual se refleja una mayor participación en la gestión de seguridad informática en el caso de Ramsa, y en el mantenimiento, actualización y capacitación sobre el uso de sistemas en el Ministerio de Salud.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se expone las ideas resultantes del capítulo anterior, en el cual se ha realizado un análisis de datos pertinente para esclarecer las conclusiones más importantes con respecto al estudio del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de reclutamiento y selección de personal tras la pandemia de COVID-19. A partir de ese análisis, este capítulo se orienta al establecimiento de conclusiones en función de los objetivos planteados y, además, presenta una serie de recomendaciones vinculadas a las conclusiones.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función cada objetivo y sus indicadores, por lo que se ordenan en una tabla compuesta por dos columnas, la primera enfatizando en las conclusiones a las que ha sido posible llegar de acuerdo con el comportamiento de cada indicador, y la segunda se compone por las recomendaciones del caso según las conclusiones establecidas al respecto.

6.1.1. Primer Objetivo Específico.

El primer objetivo específico señala:

- Identificar las diferentes etapas de los procesos de selección y reclutamiento utilizados por las empresas costarricenses antes de la pandemia en Costa Rica en el segundo semestre del 2022, con el fin de tener un punto de comparación con la nueva realidad de la pandemia.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 3*Conclusiones y Recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Análisis del puesto de trabajo

La comunicación en el análisis de puestos es un aspecto trascendental para una toma de decisiones adecuada con base en la cual se obtenga un diseño del puesto que permita concluir satisfactoriamente los procesos de reclutamiento y selección de una empresa. El proceso de análisis de puestos es estrictamente necesario pues la existencia de un perfil permite obtener mayor información sobre las demandas de la empresa con respecto a la labor de un puesto y, consecuentemente, realizar procesos de contratación orientados hacia el logro de los objetivos empresariales. Si bien las empresas contempladas para efectos de la investigación evidencian mecanismos de comunicación integral para el análisis de puestos, varios antecedentes del estudio permiten conocer la realidad de otras empresas hasta hace pocos años, las cuales han encontrado problemas en este proceso.

Resulta conveniente que aquellas empresas que no disponen de procesos adecuados para el análisis de puestos por obstáculos como la comunicación, busquen nuevas formas de llegar a un consenso que reduzca las limitaciones y favorezca los resultados en los procesos de contratación.

Esto se puede lograr incluso mediante reuniones periódicas previamente planificadas entre el departamento de recursos humanos, gerentes, supervisores, colaboradores subordinados al puesto, y demás personal que se considere pertinente, entre los cuales sea posible crear un diseño del puesto y contar con un perfil actualizado y adaptado a las labores realizadas por este.

INDICADOR:

Planificación de las necesidades de recursos humanos

La planificación de necesidades de recursos humanos constituye un proceso necesario para la gestión adecuada del personal, de manera que se cuente con el recurso necesario para responder tanto a vacantes como a los cambios en las demandas del puesto.

Se recomienda involucrar en mayor medida el uso de sistemas digitales o plataformas inteligentes para la planificación de necesidades de recursos humanos, que permitan crear una visión más amplia de las características de un puesto y crear perfiles actualizados, con opciones de modificación

Actualmente las empresas cuentan con mecanismos de evaluación periódica para crear proyecciones en cuanto a las necesidades de recursos humanos de manera integral, y adaptar las herramientas de evaluación a los objetivos de la empresa. Además, se evidencia una planificación de necesidades de recursos humanos de forma organizada y sistematizada, tanto por los aspectos a considerar en el proceso como por las herramientas utilizadas para la evaluación y el diseño de proyecciones.

en cuanto resulte necesario, de acuerdo con los cambios en las demandas del mercado laboral.

El uso de estos sistemas en la evaluación y control del recurso humano y sus necesidades puede permitir aumentar la competitividad de las empresas y de los colaboradores que ocupan cada puesto y actualizar la gestión de recursos humanos con el uso de TI.

INDICADOR:

Comunicación y acceso a información

Los procesos de reclutamiento y selección que se desarrollan en las empresas investigadas disponen de herramientas digitales para la difusión de información con respecto a los procesos de contratación. Esto facilita el conocimiento de las necesidades de recurso humano tanto dentro como fuera de la organización y, por lo tanto, favorece disponer de una mayor cantidad de solicitantes que se adapten al puesto en caso de que la empresa no cuente con personal disponible para ocupar las vacantes que surgen.

Se recomienda una mayor capacitación en cuanto al uso de bases de datos o sistemas digitales en los cuales se pueda registrar y acceder a información de aplicantes de procesos de contratación previos, para valorar su participación en futuros procesos de reclutamiento y selección y facilitar el proceso de búsqueda que representa encontrar nuevos solicitantes.

Esto, involucra en mayor medida el uso de TI y la participación de este departamento en los procesos de reclutamiento y selección, aumentando la competitividad e innovación de empresas en procesos de contratación.

INDICADOR:

Criterios de evaluación para la selección de personal

Los criterios de evaluación para la selección de personal se encuentran diseñados de manera acorde a las necesidades del puesto, por lo que las

Se recomienda la aplicación de mecanismos de evaluación más flexibles a aquellas empresas que mantienen pruebas sobre habilidades relacionadas al uso de sistemas

pruebas aplicadas se adaptan a las labores que deben ser ejecutadas.

Si bien los puestos operativos implican una mayor supervisión y control de las maniobras o actividades, los puestos administrativos cuyas funciones comprenden el uso de sistemas informáticos mantienen en algunos casos criterios de evaluación aplicados presencialmente, contrario a las pruebas psicométricas para puestos gerenciales, lo que expone un uso deficiente o limitado de TI en el proceso de contratación.

digitales, valorando la aplicación de pruebas presenciales para aquellos puestos cuya evaluación de criterios de tal forma resulte estrictamente necesaria.

Esto, no solo involucra una mayor participación de TI en los procesos de contratación, sino que aumenta la competitividad de la empresa en cuanto a la digitalización, a la vez que promueve una mayor productividad en los procesos de contratación y favorece la gestión de los recursos humanos mediante plataformas digitales.

6.1.2. Segundo Objetivo Específico.

El segundo objetivo específico señala:

- Relacionar los avances tecnológicos con los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal después del inicio de la pandemia en empresas costarricenses en el segundo semestre del 2022, con el fin de tomar en cuenta los avances en el cambio de los procesos.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 4

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Uso de herramientas tecnológicas

Las principales herramientas tecnológicas utilizadas por las empresas participantes del estudio en los procesos de reclutamiento y selección es el *e-recruitment* y el uso de

Se recomienda adquirir una mayor capacitación en el uso de plataformas digitales que permitan diversificar la forma en que se realizan las fases del proceso de

bases de datos, caracterizado por la difusión de información mediante plataformas electrónicas y por el uso de sistemas para calificación de postulantes.

La intervención de TI además ocurre mediante procesos de automatización en aspectos como la selección de personal y planillas, lo que refleja el uso de Inteligencia Artificial para el análisis y transformación de información.

reclutamiento y selección, en aspectos como el registro y la concentración de la información recopilada durante el proceso en una sola plataforma.

Esto permitiría que el proceso se desarrolle con mayor orden, y que la empresa cuente con un registro de datos de los postulantes y sus calificaciones en las diferentes pruebas o entrevistas aplicadas, los cuales, de ser rechazados, podrían considerarse en contrataciones futuras. Además facilitaría el proceso en términos de tiempo y otros recursos, logrando alcanzar los mismos resultados en un menor periodo.

INDICADOR:

Digitalización e innovación

La digitalización e innovación en los procesos de reclutamiento y selección se caracteriza por el uso de software para la búsqueda de aplicantes a nivel interno, y la contratación de empresas dedicadas a prestar servicios de Big Data en caso de no contar con recurso humano disponible a nivel interno en las organizaciones.

Además, entre los cambios experimentados con la modernización de procesos se halla el uso de plataformas como el correo electrónico institucional y redes sociales como medio de comunicación e interacción entre el departamento de recursos humanos y los aplicantes a procesos de contratación.

A pesar de la relevancia que ha tomado el equipo de TI en el uso de bases de datos o software interno en las organizaciones, se evidencia la oportunidad de contar con herramientas como Big Data que permitan acceder a mayores cantidades de información y cuyos efectos podrían agilizar el proceso de contratación.

Algunas empresas actualmente optan por contratar entidades dedicadas al uso de Big Data, no obstante, la inversión para adquirir estas herramientas puede facilitar la gestión del proceso de contratación y las empresas pueden obtener un control total sobre la búsqueda y selección de reclutas.

6.1.3. Tercer Objetivo Específico.

El tercer objetivo específico señala:

- Categorizar los cambios en los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta la Jurisprudencia del Ministerio de Trabajo en la pandemia en empresas de Costa Rica en el segundo semestre del 2022, tratando de tomar en cuenta las leyes en los procesos de reclutamiento y selección.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 5

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Descongelamiento

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha sido objeto de múltiples cambios en cuanto a modernización y uso de plataformas tecnológicas, las cuales han tenido efectos positivos sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. Entre los principales resultados se expone la optimización de los procesos, cuya duración es más breve debido a la rapidez y facilidad que implica el uso de herramientas tecnológicas que permiten el intercambio de la información de manera instantánea, lo que además excluye barreras de comunicación como el tiempo y la distancia.

Gran parte de las empresas buscan agilizar los procesos de contratación en función con el uso de tecnologías, implantando mejoras o modificaciones en relación con las oportunidades que implica la modernización. Ante esto, se sugiere aplicar análisis FODA con respecto al uso de herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección, contemplando aquellos aspectos que al momento se consideren obsoletos o en relación con los cuales se pueda acceder a opciones más innovadoras y eficaces.

INDICADOR:

Movimiento

La aplicación de medidas de seguridad en el uso de la información de aplicantes, tales como el almacenamiento de la información

Se recomienda a las empresas mantener una capacitación óptima y actualizada en

brindada mediante entrevistas mediante grabaciones permite concluir que existe un nivel básico de seguridad informática. La participación de TI en este proceso se ha caracterizado por una gestión orientada hacia la seguridad de la información que mantienen las empresas en sus bases de datos, en términos de acceso a esta, para lo que además se ha optado por adquirir servicios de red de mayor calidad.

términos legales en lo correspondiente a seguridad informática.

Además, se sugiere mejorar los conocimientos en cuanto al alcance legal organizacional para procesos de contratación por medio de plataformas virtuales, según lo cual las empresas podrían reconfigurar los procesos y facilitar gran parte de las fases que le comprenden.

INDICADOR:

Congelamiento

Actualmente, la gestión tecnológica del proceso de reclutamiento y selección se caracteriza por una adaptación adecuada al uso de redes sociales y plataformas como sitios web o LinkedIn, en cuanto a interacción y recepción de documentos pertinentes para la contratación. La resistencia al cambio figura como principal reto para las empresas en el proceso de adaptación, en lo correspondiente a aplicación de nuevas medidas y reestructuración de procesos, con enfoque en incluir un mayor uso de tecnologías de información y comunicación.

A pesar de que el proceso de contratación incluye la gestión de documentación digitalizada, es posible potenciar el uso de la tecnología mediante plataformas para el registro y resguardo de la información y, con una mayor inversión en TI, lograr un alcance hacia el análisis, evaluación y transformación de los datos que permita continuar y concluir el proceso de contratación con el uso de sistemas digitales, obteniendo calificaciones más objetivas, neutrales y sistematizadas sobre los aplicantes.

Asimismo, se considera necesario fortalecer la capacitación de los colaboradores y mejorar la motivación en lo correspondiente al uso de la herramientas tecnológicas, orientándose en el favorecimiento que representa para, por ejemplo, la gestión del tiempo, la seguridad de la información, y la optimización de los procesos en cuanto a la calidad de las funciones desarrolladas.

6.2 LIMITACIONES

La investigación desarrollada ha permitido realizar una recopilación de información y análisis de datos exitoso capaz de concluir los aspectos mencionados anteriormente y, asimismo, de establecer las recomendaciones pertinentes.

No obstante, en el proceso de recopilación de datos mediante entrevistas se encontraron barreras, especialmente en términos de tiempo, debido a que algunos sujetos de investigación vieron su tiempo restringido por motivos laborales, lo cual dificultó o del todo imposibilitó la aplicación de la entrevista y, por ende, su participación en la investigación.

Además, los aspectos excluyentes limitaron considerablemente la participación de otros sujetos, por lo que encontrar nuevos sujetos constituyó un obstáculo para disponer de la información en el periodo establecido.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Este capítulo expone la propuesta de mejora o intervención de la situación encontrada en relación con las conclusiones del tema estudiado, el cual comprende las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal y el impacto de las nuevas tecnologías sobre este tras la pandemia de COVID-19. A continuación, se expone un plan estratégico diseñado para que las empresas reconozcan las facilidades que aportan las tecnologías de la información y comunicación como respuesta a los cambios ocurridos en el entorno y, específicamente, ejemplos de cómo favorecer mediante el uso de estas la contratación y gestión del personal.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de acción organizacional para la adaptación de procesos de reclutamiento y selección de personal al uso de tecnologías de la información y comunicación ante los efectos de la pandemia de COVID-19.

7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

La propuesta se dirige a todas aquellas empresas cuyos procesos de reclutamiento y selección han experimentado cambios debido a la transformación organizacional producto de los avances tecnológicos, especialmente, tras la pandemia de COVID-19.

La crisis sanitaria de SARS-COV-2 y su alto nivel de contagio implicó adaptar funciones y actividades administrativas a la gestión por teletrabajo, o bien, plantear nuevas medidas que facilitaran el proceso de contratación en un contexto en el cual el confinamiento fue la principal medida para evitar su propagación en los espacios laborales.

Desde esta perspectiva, múltiples empresas de diferentes sectores económicos debieron modificar la forma de gestionar tradicionalmente el recurso humano, viéndose en la necesidad de aplicar nuevas medidas en las cuáles predomina el uso de las TICs.

Sin embargo, la urgencia de responder a las nuevas necesidades en gestiones vinculadas con la contratación produjo efectos tanto positivos como negativos sobre la planificación de recursos humanos, con respecto a lo cual esta propuesta busca establecer una guía para que las empresas puedan adaptar sus procesos de reclutamiento y selección a las nuevas demandas, en un entorno competitivo caracterizado por el cambio tecnológico.

7.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Crear un plan de gestión organizacional para la adaptación del proceso de reclutamiento y selección de personal al uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs) tras la pandemia de COVID-19.

Objetivos específicos

- Diseñar un portal electrónico organizacional compuesto por herramientas funcionales para las diferentes etapas y actividades del proceso de reclutamiento y selección.
- Clasificar las pruebas o criterios de evaluación de aplicantes según la facilidad de aplicación virtual y presencial.
- Distribuir las actividades del proceso de reclutamiento y selección incluyendo el uso de los sistemas y herramientas digitales diseñadas para las diferentes funciones que implica.

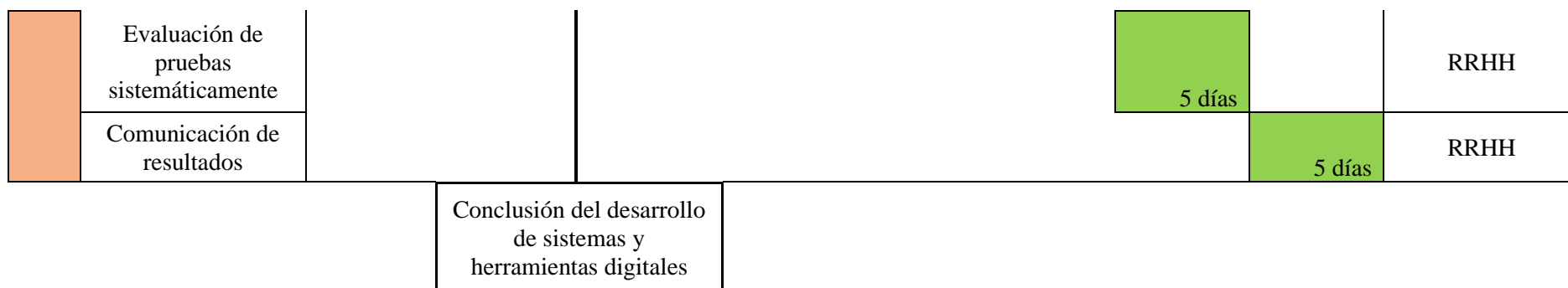
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

A continuación, se expone un Diagrama de Gantt en el cual se organiza las actividades necesarias para elaborar la propuesta de investigación, como un mecanismo de acción ante las conclusiones y recomendaciones establecidas tras el estudio realizado.

Tabla 6

Diagrama de Gantt

	FECHA	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	RESPONSABLE
ACTIVIDAD	Desarrollo web	20 días				TI
	Clasificación y diseño de pruebas online	10 días				TI y RRHH
	Diseño y difusión de información sobre el proceso de reclutamiento y selección		5 días			RRHH
	Búsqueda de potenciales aplicantes en sistemas de información y plataformas de empleo		5 días			RRHH
	Recepción y revisión de documentos			10 días		RRHH
	Aplicación de pruebas				5 días	RRHH



Fuente: Elaboración propia (2023).

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo con la consulta realizada con empresas proveedoras de servicios de desarrollo web y complementos necesarios para dicha función como PIXELCR y Hosting 506 (2023) (como el hosting u hospedaje y el uso de servidores para almacenamiento de información) la inversión inicial por adquirir estos servicios rondaría los \$4,000 y \$5,000 dólares, lo cual incluye los productos o servicios tecnológicos y la instalación de estos.

Estos servicios permitirían a las empresas desarrollar gran parte de las actividades del proceso de reclutamiento y selección de manera virtual y disponer de bases de datos para el resguardo de información en condiciones óptimas de seguridad, con garantía por el servicio brindado y con la promesa de mantenimiento por parte de la empresa proveedora, siempre y cuando se mantengan relaciones comerciales y se cancele oportunamente el costo por los servicios.

El mayor costo lo ocupa el diseño web corporativo, el cual se encuentra en este sector de servicios desde los \$1,750, no obstante, este monto se cancela con la entrega del producto (página web) y a partir de este momento, el contrato con la empresa incluye el servicio de hosting, los servidores dedicados y Cloud. Es decir, que estos servicios implican una inversión empresarial de mínimo \$3,000 y \$3,500, no obstante, debido a las variaciones en la oferta y los precios se recomienda estimar un presupuesto entre 2,000,000 y 5,000,000 de colones anuales.

Tabla 7

Precios por servicios de desarrollo web

Servicio/Producto	Empresa	Costo
Diseño Web Corporativo	Hosting 506	Desde \$1,750 + IVA
	PIXEL CR	Desde \$1,950 + IVA
Hosting corporativo (incluye dominio)	Hosting 506	Desde \$40 + IVA/mes
	PIXEL CR	Desde \$550 + IVA/año

Servidores dedicados y Cloud	Hosting 506	Desde \$200/mes + \$35 de instalación
	PIXEL CR	Desde \$1,500 + IVA/año

Fuente: PIXELCR y Hosting 506 (2023).

Tabla 8

Costos por cotización de servicios de desarrollo web a Hosting 506

Costo por diseño web	\$1,750
Costo por hosting corporativo	\$480
Costo por servidores y cloud	\$1,200
Costo por instalación	\$35
	<hr/>
	\$3,465
+IVA	\$450,45
	<hr/> <hr/>
Costos totales	\$3,915.45

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 9

Costos por cotización de servicios de desarrollo web a PIXELCR

Costo por diseño web	\$1,950
Costo por hosting corporativo	\$550
Costo por servidores y cloud	\$1,500
Costo por instalación	-
	<hr/>
	\$4,000
+IVA	\$520
	<hr/> <hr/>
Costos totales	\$4,520

Fuente: Elaboración propia (2023).

7.6 FASES DE LA PROPUESTA

La propuesta desarrollada como una estrategia para mejorar la capacidad de respuesta de las empresas ante los avances tecnológicos y la urgente necesidad de modificar la forma de realizar

los procesos de reclutamiento y selección tras la pandemia de COVID-19 se ha planteado empleada para ofrecer una guía para gestionar el proceso de contratación mediante herramientas tecnológica.

Debido a esto, las fases que se exponen a continuación comprenden desde el diseño de canales de comunicación organizacional hasta la implementación de sistemas de información para la búsqueda de potenciales aplicantes y la distribución de las tareas para que estas se desarrollen en periodos razonables para una gestión estratégica de los recursos humanos.

FASE I: La primera fase comprende el diseño de un canal predeterminado para realizar aquellas funciones interactivas correspondientes al proceso de reclutamiento y selección. Este canal puede ser una página web de la organización en la cual se indique claramente una sección para los procesos de reclutamiento, con información como puestos vacantes y el correo electrónico al que debe remitirse la información de interés sobre el aplicante (como el Currículum Vitae). Además, en los carteles de puestos vacantes o información al respecto debe indicarse también los periodos establecidos para recibir la información y las pruebas que se aplican una vez que los documentos son aprobados para la selección. Otras opciones para la difusión de información puede ser una cuenta de Facebook, LinkedIn y redes sociales utilizadas para el intercambio de información en el contexto laboral. A nivel interno, resulta conveniente mantener el correo electrónico institucional o chats internos en plataformas como Whatsapp para compartir información sobre los procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, para reducir el tiempo de búsqueda de reclutantes resulta oportuno contar con un sistema de datos (incluso en programas como Microsoft Access o Excel) de procesos anteriores en los que se recopile información sobre los aplicantes (siempre que estos se muestren de acuerdo, lo que debe verificarse antes de concluir el proceso en cuestión). La responsabilidad por las funciones de esta fase corresponde al departamento de TI.

FASE II: En la segunda fase se realiza una clasificación de las pruebas correspondientes a la evaluación de habilidades para los diferentes puestos de la organización, de manera que se logre determinar cuáles deben aplicarse presencialmente por extrema necesidad y, por otra parte, cuáles pueden realizarse con mayor flexibilidad mediante plataformas virtuales. Según la preferencia o necesidad de control de la empresa durante la prueba, esta puede remitirse a la persona aplicante por correo electrónico con las debidas indicaciones para que esta la realice de acuerdo con su disponibilidad (siempre estableciendo un periodo para su ejecución), o bien, puede realizarse por medio de videoconferencia en plataformas de fácil acceso como Google Meet. Esta última alternativa permite verificar que la prueba se realiza en un lapso determinado por RRHH, sin embargo, compromete el factor tiempo en la gestión de RRHH.

FASE III: La tercera fase se ejecuta una vez finalizadas las dos primeras, tras tener claro los sistemas y herramientas tecnológicas disponibles para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección. Esta fase desprende una distribución de tareas a desarrollar en las siguientes fases, e inicia con el diseño del cartel de vacante y su difusión a través del canal o canales de comunicación utilizados por la empresa para interactuar con los reclutas. Esta labor se desempeña directamente por el departamento de RRHH, tras la previa colaboración de TI en el diseño de la plataforma para facilitar el acceso de los aspirantes a la aplicación para el puesto.

FASE IV: En la cuarta fase se desarrolla como tal el reclutamiento, es decir, la búsqueda de aspirantes calificados para aplicar al puesto vacante. El proceso inicia una vez que la información ha sido compartida en los diferentes canales de comunicación organizacional, tanto a nivel interno como externo. Además, en esta fase se puede dar el uso de una base de datos o sistema de información para contactar a aspirantes de procesos anteriores con calificación para el puesto, o la

búsqueda de perfiles que se adapten al puesto en plataformas como LinkedIn. Esta labor es desempeñada por el departamento de Recursos Humanos.

FASE V: La quinta fase consta de actividades como la recepción y revisión de documentos, lo cual puede realizarse manualmente por colaboradores de Recursos Humanos, o bien, con apoyo de un sistema automatizado en el que se registren los criterios correspondientes al perfil de cada puesto. De esta manera, estos son identificados fácilmente, reduciendo el tiempo que ocupa leer el documento y automatiza la gestión de selección o descarte.

FASE VI: En la quinta fase se lleva a cabo la aplicación de pruebas a los reclutas seleccionados, las cuales pueden distribuirse buscando que el periodo de pruebas concluya con el uso del menor tiempo posible. En esta fase, la aplicación de pruebas por plataformas virtuales reduce significativamente el uso del tiempo de colaboradores de RRHH y agiliza la gestión de evaluación y conclusión del proceso de contratación. Para una mayor optimización del tiempo, se puede solicitar a los aplicantes conectarse a una hora específica, con un periodo razonable que les permita finalizar la prueba y, a la vez, aplicar la mayor cantidad de pruebas posible por día laboral, aportando al uso eficiente del tiempo.

FASE VII: La séptima fase consiste en evaluar las pruebas aplicadas a las personas reclutas con el uso de sistemas lectores que permitan agilizar la gestión del tiempo y, además, ofrecer una calificación objetiva al desempeño en la labor evaluada. En este sentido, se pueden medir aspectos como la duración de la tarea y la calidad de esta, pudiendo evidenciar aspectos como la necesidad de capacitación o inducción en caso de seleccionarse para el puesto. A través de un sistema, se automatizaría también la clasificación de reclutas elegibles, finalizando con la selección de la persona por ocupar el puesto.

FASE VIII: Esta última fase comprende la conclusión oficial del proceso de reclutamiento y selección, en la cual se informa al aplicante que ha sido seleccionado los pasos que prosiguen para efectuar la contratación y se comunica a los demás participantes la finalización del proceso, consultando su interés por ser contactados ante procesos de contratación en el futuro. En cuyo caso estos acepten disponer de su información, esta debe ser registrada en una base de datos o archivo organizacional gestionado por RRHH.

7.7 REFERENCIAS

Hosting Cinco Cero Seis S.A. (2023). Hospedaje Web Profesional.

<https://www.hosting506.com/hosting/ssd/>

PIXELCR. (2023). Trabajemos juntos [sitio web]. <https://www.pixelcr.com/contactenos/>

REFERENCIAS

- Abdelgani, T.T. (2016). Etude du processus de recrutement: La phase de sélection. [En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira-Bejaia]. <http://www.univ-bejaia.dz/xmlui/handle/123456789/659>
- Aragón, M.F. (2017). Análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Pozuelo DCR, S.A., en el primer cuatrimestre del 2017. [Trabajo de grado, Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos humanos, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica]. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/2182>
- Araya, S.N. (2021). El teletrabajo en tiempos de pandemia covid-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del centro para la instrucción de procedimientos administrativos, de la caja costarricense de seguro social, año 2021. [Trabajo de grado, Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos humanos, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica]. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/6989>
- Ayala Murga, K.Y., Villarreal Acosta, P.L. (2020). Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de IBEROAMÉRICA, en los últimos 6 años : una revisión de la literatura científica .[Trabajo de grado, para optar por el grado de Bachiller en Ingeniería Empresarial . Universidad Privada del Norte Perú]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27389/Ayala%20Murga%2c%>

[20Karina%20Yajaira%20-%20Villarreal%20Acosta%2c%20Patricia%20Luc%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Batatina, M. d. (2017). El transitar en la investigación narrativa y su empleo en la construcción de teoría. *Revista de Investigación*, 124-142.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376156277008>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-com](https://www-ebooks7-24-com.uh.knimbus.com:443/?il=5207)

[uh.knimbus.com:443/?il=5207](https://www-ebooks7-24-com.uh.knimbus.com:443/?il=5207)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-com-](https://www-ebooks7-24-com.uh.knimbus.com:443/?il=9350)

[uh.knimbus.com:443/?il=9350](https://www-ebooks7-24-com.uh.knimbus.com:443/?il=9350)

Chuks Okolie, U., & Emmanuel Irabor, I. (2017). E-Recruitment: Practices, opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 116-122.

<https://core.ac.uk/download/pdf/234627826.pdf>

DESSLER, GARY y VARELA JUÁREZ, RICARDO (2017). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano, Sexta edición Pearson Educación de México.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/Stage.aspx>

Duque, H., & Aristizábal Díaz-Granados, E. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo.

Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología.

Pensando Psicología, 1-24.

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/download/2956/2771/7230>

- Fernández, A. C. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. *Márgenes*, 83-103. <https://revistas.uma.es/index.php/mgn/article/view/7241>
- Fuertes, J. (2019). *Impacto de la Inteligencia Artificial en los Procesos de Atracción y Captación de Talento*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32812/Frederic%20Wolff.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonseca, C.M. (2018). Influencia de la reforma procesal laboral en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Aeropost S.A. [Trabajo de grado, Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos humanos, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica]. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/2182>
- Gontero, S., & Menéndez, E. (2022). *Macrodatos (Big Data) y Mercado Laboral: Identificación de habilidades a través de vacantes de empleo en línea*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47644/1/S2100838_es.pdf
- Guilen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 201-229. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- Hernández Mendoza, S. L., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 51-53. <https://www.semanticscholar.org/paper/T%C3%A9cnicas-e-instrumentos-de->

[recolecci%C3%B3n-de-datos-Mendoza-%C3%81vila/2438992ccc5ee880ca4390cb8dc9bf310a8424e0](https://www.ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6443)

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6443>

Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=4611>

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/57469>

Joaquín Abarca, T.M. (2019). Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue Call – ciudad Trujillo: 2019. [Tesis para Licenciatura en Administración. Universidad Nacional de Trujillo]. https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinbaca_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Landín Miranda, M. d., & Sánchez Trejo, S. I. (2019). El método biográfico-narrativo. Una herramienta para la investigación educativa. *Educación*, 227-242. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032019000100011&script=sci_arttext

Morgan, L. C. (2017). La investigación-acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de Educación Inicial y Primaria de una institución de educación

superior privada de Lima. *Educación*, 137-157.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a07v26n51.pdf>

Mosquera Renteria, I., Palacios Ramos, L.F. (2020) . Implementación y uso de la tecnología en plataformas virtuales dentro de los procesos de reclutamiento del recurso humano en el Municipio de Vigía del Fuerte Antioquia. [Modalidad de Grado proyecto aplicado, para la obtención de Especialización en Gestión Pública. Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34563/lfpalaciosr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Navarro, E. Á. (2021). *Disrupción de la Inteligencia Artificial en los procesos de selección del talento*. Madrid.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/46601/TFG%20Alvarez%20Navarro%20Enilio.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Oswald, F., Behrend, T., Putka, D., & Sinar, E. (2020). Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice. *Annual Review of Organizational Psychology*, 505-533.

https://www.researchgate.net/publication/337055919_Big_Data_in_Industrial-Organizational_Psychology_and_Human_Resource_Management_Forward_Progress_for_Organizational_Research_and_Practice

Rodrigues Correia, M., & Alves Dutra, J. A. (2022). Comportamento Organizacional e Análise da Atuação dos Recursos Humanos. *ID on line Revista de Psicologia*, 908-926.

<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3467/5470/13819>

- Sequeira, J.M. (2018). Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos durante el año 2017. [Trabajo de grado, Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos humanos, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica]. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/2253>
- Serrano Franco, G., Guerrero Azpeitia, L. A., Zamudio García, V. M., & González Silva, M. A. (2021). Redes neuronales: nueva estrategia de IA para implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal. *Revista Internacional de Tecnología, Conocimiento y Sociedad*, 45-54. <https://kc.cpub.net/assets/downloads/technology/Room-3-Virtual-posters.pdf>
- Scholz, F. (2017). Disability inequality and recruitment process: responding to legal and technological developments. [For the degree of Doctor of Philosophy , The university of leeds]. https://etheses.whiterose.ac.uk/21449/1/Scholz_F_LUBS_PhD_2017.pdf
- Soto Ramírez, E. R., & Escribano Hervis, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación cualitativa. En D. Arzola Franco, *Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias*. (págs. 203-221). Chihuahua: Red de Investigadores Educativos Chihuahua. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7042305.pdf>
- SYDLE. (2022). ¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes. [sitio web]. <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe>

[%C3%B1o%20es%20una%20herramienta%20que%20el%20RR,relaci%C3%B3n%20con%20sus%20responsabilidades%20laborales](#)

Valencia Borja, K.A., Bayona Galindo, V., Cortina Robles, G.E. (2022). Automatización en los procesos de selección y reclutamiento, para simplificar el procedimiento de contratación. [Trabajo de grado para optar el título de profesional en psicología, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/items/f8063090-729c-4446-957b-758f9a5d345a>

Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 648-649. <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/906/948>

Wright, P., & Ulrich, M. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 45-65. <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

ANEXOS

Lista de Anexos

- Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Recursos Humanos
- Anexo 2. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos
- Anexo 3. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos
- Anexo 4. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos
- Anexo 5. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Tecnologías de la Información
- Anexo 6. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información
- Anexo 7. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información
- Anexo 8. Declaración Jurada
- Anexo 9. Consentimiento Informado
- Anexo 10. Consentimiento Informado
- Anexo 11. Consentimiento Informado
- Anexo 12. Consentimiento Informado
- Anexo 13. Consentimiento Informado
- Anexo 14. Carta de aprobación del Tutor
- Anexo 15. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora
- Anexo 16. Carta de aprobación del/la profesional en Filología
- Anexo 17. Licencia y autorización al CENIT

Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Recursos Humanos

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Cuáles criterios se utilizan en su lugar de trabajo para el diseño de puestos?

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se realiza estudios de evaluación y control sobre las necesidades de recursos humanos y la disponibilidad de estos dentro de la organización?

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cuáles herramientas, plataformas o canales de comunicación se utilizan para difundir información y desarrollar el proceso de reclutamiento tanto a nivel externo como interno en la organización? (herramientas o canales de comunicación, difusión de la información)

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cuáles son las pruebas o criterios de evaluación para la selección de personal y cómo se aplican?

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿Cuáles programas o recursos tecnológicos se utilizan para la evaluación de aplicantes?

¿La implementación y uso de estas herramientas ha variado con la pandemia de COVID-19?

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿La organización cuenta con programas o plataformas para la búsqueda de potenciales aplicantes?

¿Se ha desarrollado o adquirido bases de datos para acceder a información de posibles aplicantes? (trabajadores anteriores, aplicantes de procesos anteriores, etc.)

¿Se ha realizado la debida capacitación para el uso de estas bases de datos al equipo de recursos humanos?

¿Se contempla el uso de estos recursos en la planificación estratégica de los RRHH?

VARIABLE: Gestión de cambio**DIMENSIÓN:** Modelo de Lewin**INDICADOR:** Descongelamiento

¿Cuáles han sido los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre el proceso de reclutamiento y selección en la organización?

¿Existe o existió resistencia al cambio que ha implicado la modernización tecnológica?

¿Cómo se resuelve/resolvió?

INDICADOR: Movimiento

¿Qué medidas se han tomado para adaptar los procesos de selección y reclutamiento a las nuevas tecnologías de acuerdo con las leyes? ¿Se aplican principios de seguridad informática en función del uso y manejo de información de personas aplicantes?

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son los principales logros y retos persistentes de la organización en relación con la adaptación y respuesta al cambio tecnológico?

Anexo 2. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos

ENTREVISTA

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Cuáles criterios se utilizan en su lugar de trabajo para el diseño de puestos?

“Bueno, los criterios que nosotros utilizamos iniciando es la función principal del puesto. Tratamos de ser bien detallistas en esa parte para que la persona entienda muy bien qué es el puesto, qué debe de hacer... Otra parte importante es la parte de los requisitos, ya sea académicos o la experiencia; los conocimientos técnicos que esta persona debería de tener para empezar a trabajar y; claramente, después las funciones bien detalladas de todo lo que la persona tiene que hacer; la supervisión también para que sepa quién le supervisa o a quién supervisa, si es el caso. También nosotros ponemos unas cosas que se llaman condiciones de trabajo, entonces ahí especificamos que el esfuerzo físico (si va a haber), condiciones ambientales, la jornada y el desplazamiento. Aquí no se ingresa nadie que no tenga un perfil, entonces, si quieren crear una plaza, primero el jefe tiene que realizar el perfil del puesto, después me lo pasa a mí para revisarlo y, bueno, ya procede; pero si no existe debe de hacerlo”

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se realiza estudios de evaluación y control sobre las necesidades de recursos humanos y la disponibilidad de estos dentro de la organización?

“No realizamos, tenemos procedimiento de contratación definidos.”

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cuáles herramientas, plataformas o canales de comunicación se utilizan para difundir información y desarrollar el proceso de reclutamiento tanto a nivel externo como interno en la organización? (herramientas o canales de comunicación, difusión de la información)

“A nivel interno se usa el correo electrónico, pizarras, baños, que mucha gente frecuenta entonces se pega ahí por la cantidad de gente que camina. También la parte externa, lo mandamos por redes sociales, principalmente LinkedIn, Facebook y también usamos los colegios; si es un ingeniero, pues colegio de ingenieros y así. También grupos de Whatsapp, también pues lo manejamos de esa manera. También por medio de páginas de reclutamiento, hay una página del INA, lo colocamos ahí.”

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cuáles son las pruebas o criterios de evaluación para la selección de personal y cómo se aplican?

“Depende del puesto, porque no a todo el mundo se le hacen las pruebas. Hay pruebas por la norma que nosotros tenemos de FCC 22000, la persona viene a la inducción y entonces le hacemos pruebas del tema de seguridad, y también hay pruebas de sistemas de gestión por esto de la norma. En ocasiones, dependiendo si la persona que requerimos debe tener un alto nivel de Excel, entonces le aplicamos unas pruebas; se les hace, se les llama, se les da una computadora y que las haga. Después hay pruebas técnicas, como la gente que utiliza equipo móvil, también, hacemos pruebas para tener seguridad de que ellos sí lo saben maniobrar, aparte que tengan la licencia. Pero no es todo estructurado, solo los puestos de jefaturas y

hacia arriba, o gerencia, se les hace las pruebas psicométricas. Eso le llega un correo a ellos y ellos por medio de Internet se meten y ya las contestan”,

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿Cuáles programas o recursos tecnológicos se utilizan para la evaluación de aplicantes?

“Cómo te digo, de acuerdo a la vacante que haya, así es las pruebas que hay. Pero hay puestos, todos los operativos, a no ser que sean los de montacargas, que no se le hace prueba. Sí es presencial todo, para que vean el lugar al que vienen a trabajar, pero no es un sistema así cómo mencionas”.

¿La implementación y uso de estas herramientas ha variado con la pandemia de COVID-19?

No aplica

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿La organización cuenta con programas o plataformas para la búsqueda de potenciales aplicantes?

“No, nosotros no tenemos una plataforma. Lo que hacemos es que tenemos la vacante, hacemos el anuncio, la publicamos en diferentes lugares, y bueno, empezamos a buscar y nos llegan por diferentes lugares. Aquí recibimos muchísimos correos por medio del correo electrónico nuestro que es el rrhh@inolasa.com. A veces hemos participado en ferias de empleo del INA y de otros lugares, pero eso no es muy usual”.

¿Se ha desarrollado o adquirido bases de datos para acceder a información de posibles aplicantes? (trabajadores anteriores, aplicantes de procesos anteriores, etc.)

“Es mucho como te digo, de recibimiento por ese correo, o sino todo lo publicamos en redes sociales y en LinkedIn que es una de las redes sociales más activas”.

¿Se ha realizado la debida capacitación para el uso de estas bases de datos al equipo de recursos humanos?

No aplica

¿Se contempla el uso de estos recursos en la planificación estratégica de los RRHH?

No aplica

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Cuáles han sido los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre el proceso de reclutamiento y selección en la organización?

“Muchos han venido a ser los cambios y el auge; ahora es más expedito las cosas (me parece); en ocasiones, si es gente de muy largo que no es de Puntarenas por así decirlo, un ingeniero químico que yo sé que está en San José o de la UCR en Grecia, pues las entrevistas las hemos tenido que hacer por Microsoft Teams, pero la gran mayoría si tienen ya en el último proceso de contratación sí tienen que venir a la planta para que la conozca. Las redes sociales, ahora, toda la modernidad y rapidez que eso te da. Ya no tengo que pagar a La Nación un anuncio carísimo, o inclusive, muchas veces se pagaba un canal aquí en Puntarenas, entonces ya no. Todas esas cosas son gratuitas y han venido a beneficiar la parte de reclutamiento.”

¿Existe o existió resistencia al cambio que ha implicado la modernización tecnológica?

¿Cómo se resuelve/resolvió?

INDICADOR: Movimiento

¿Qué medidas se han tomado para adaptar los procesos de selección y reclutamiento a las nuevas tecnologías de acuerdo con las leyes? ¿Se aplican principios de seguridad informática en función del uso y manejo de información de personas aplicantes?

“La empresa tiene asesoría legal permanentemente entonces ellos nos asesoran a parte que tratamos siempre de estar actualizados con capacitaciones”.

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son los principales logros y retos persistentes de la organización en relación con la adaptación y respuesta al cambio tecnológico?

“El proceso de reclutamiento ha ido actualizando antes era por medio de una hoja de solicitud de empleo, ahora es que envíen el cv, las redes sociales, las plataformas gratuitas a todo eso nos hemos amoldado”.

Anexo 3. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos

ENTREVISTA

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Cuáles criterios se utilizan en su lugar de trabajo para el diseño de puestos?

“Ok, los puestos acá se diseñan a través del método de la observación, ver qué es lo que hace cada persona en su puesto de trabajo y una vez que se hace esa observación, se hace una entrevista. No necesariamente con el colaborador, sino con el supervisor y con el jefe, cuando vamos a armar un perfil del puesto desde cero o cuando vamos a hacer una modificación. Eso, con respecto al personal operativo, con el personal administrativo es más de sentarnos entre el jefe del área y el gerente o el supervisor, dependiendo, somos tres y se hace como un panel para ir armando el perfil del puesto de esa posición administrativa”.

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se realiza estudios de evaluación y control sobre las necesidades de recursos humanos y la disponibilidad de estos dentro de la organización?

“Bueno, lo que te puedo decir es que Recursos Humanos participa en todas las reuniones estratégicas de la empresa, es parte fundamental para tomar las decisiones de nuevos proyectos, nuevos procesos, de ver cuál es el capital que se requiere. Hay presupuesto, entonces Recursos Humanos diseña un presupuesto que abarque todo lo que requiere en temas de beneficios, de capacitación, de desarrollo, de formación, etc., y es aprobado por la

Junta Directiva; entonces también hay presupuesto para hacer evaluaciones del desempeño, ya sean evaluaciones internas, evaluaciones con entes externos. Entonces, como que un estudio como tal no se hace para la empresa porque ya existe la jefatura de Recursos Humanos que hace tres años no existía, porque para esta empresa el recurso humano es fundamental y la administración del mismo es indispensable”.

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cuáles herramientas, plataformas o canales de comunicación se utilizan para difundir información y desarrollar el proceso de reclutamiento tanto a nivel externo como interno en la organización? (herramientas o canales de comunicación, difusión de la información)

“Utilizamos Facebook como plataforma externa, Whatsapp a nivel interno y externo y muy valiosa la comunicación que tenemos en un chat de colegas de Recursos Humanos”.

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cuáles son las pruebas o criterios de evaluación para la selección de personal y cómo se aplican?

“Para el personal operativo la primera es una prueba de lectoescritura para corroborar que realmente saben leer y escribir. Si es para el puesto de carga y descarga de sacos se contratan con experiencia y medimos su desempeño en la primera semana. Si se trata de montacarguistas, se les hace una prueba realizando diferentes maniobras, la prueba fue diseñada por Salud Ocupacional. En cuanto a los puestos administrativos, cada uno tiene una prueba de respaldo según la posición, por ejemplo, para un asistente contable se hacen algunas pruebas relacionadas con asientos de diario. Tenemos una prueba de Excel para

medir el nivel de cada persona y en las posiciones de mayor rango se hacen procesos de resolución de casos en vivo”.

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿Cuáles programas o recursos tecnológicos se utilizan para la evaluación de aplicantes?

“Un estudio en la plataforma de Cero Riesgos. Tenemos una base de datos interna para corroborar las razones de salida de manera que, si pretenden reingresar, se pueda corroborar si puede o no ser recontratado, y las referencias que solicitamos a sus antiguos patronos”.

¿La implementación y uso de estas herramientas ha variado con la pandemia de COVID-19?

“No, no han variado ya que todas son virtuales”.

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿La organización cuenta con programas o plataformas para la búsqueda de potenciales aplicantes?

“Cuando son puestos de alto perfil utilizamos LinkedIn, pero, si se trata de puestos operativos validamos los oferentes en los lugares donde han laborado antes y llevamos una base de datos donde se incluye la información de todas las personas que han participado en procesos para saber las razones por las cuales no fue contratado (a) y así no volver a tomarlo en cuenta”.

¿Se ha desarrollado o adquirido bases de datos para acceder a información de posibles aplicantes? (trabajadores anteriores, aplicantes de procesos anteriores, etc.)

No aplica

¿Se ha realizado la debida capacitación para el uso de estas bases de datos al equipo de recursos humanos?

No aplica

¿Se contempla el uso de estos recursos en la planificación estratégica de los RRHH?

“Sí porque en el presupuesto se debe considerar el pago de las mensualidades o anualidades de estas plataformas”.

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Cuáles han sido los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre el proceso de reclutamiento y selección en la organización?

“Ha hecho los procesos más ágiles ya que no tenemos que hacer venir a la persona desde lejos o esperar hasta el día libre para reunirnos ya que se puede hacer de forma virtual. Así mismo, las pruebas que hemos aplicado han sido en línea y eso sin duda agiliza”.

¿Existe o existió resistencia al cambio que ha implicado la modernización tecnológica?

No aplica

¿Cómo se resuelve/resolvió?

No aplica

INDICADOR: Movimiento

¿Qué medidas se han tomado para adaptar los procesos de selección y reclutamiento a las nuevas tecnologías de acuerdo con las leyes? ¿Se aplican principios de seguridad informática en función del uso y manejo de información de personas aplicantes?

“Básicamente le indicamos a la persona que estaremos grabando la entrevista y que nos indique si está de acuerdo en participar de la misma”.

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son los principales logros y retos persistentes de la organización en relación con la adaptación y respuesta al cambio tecnológico?

“El principal objetivo es lograr que todo el personal se alinee y no le tenga temor al cambio, que no se resista a hacer el trabajo de formas diferentes. Es un reto para TODOS en la organización”.

Anexo 4. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Recursos Humanos

ENTREVISTA

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Cuáles criterios se utilizan en su lugar de trabajo para el diseño de puestos?

“Para el diseño de puestos se considera la necesidad de la unidad de negocio, los requerimientos técnicos y habilidades blandas que requiera el puesto”

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se realiza estudios de evaluación y control sobre las necesidades de recursos humanos y la disponibilidad de estos dentro de la organización?

“Cada 4 meses se hace un estudio de evaluación y control de las necesidades no solo dentro de recursos humanos, pero de cada área de negocio dentro de la organización, así como la disponibilidad que tiene cada área para la estrategia a realizar en los siguientes 4 meses”

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cuáles herramientas, plataformas o canales de comunicación se utilizan para difundir información y desarrollar el proceso de reclutamiento tanto a nivel externo como interno en la organización? (herramientas o canales de comunicación, difusión de la información)

“Se utiliza una plataforma interna en donde se comunica todos los puestos disponibles para aplicar en la organización. Se utiliza para las personas externas la pagina oficial de la compañía, en donde pueden aplicar, así como herramientas adicionales como LinkedIn”

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cuáles son las pruebas o criterios de evaluación para la selección de personal y cómo se aplican?

“Debido a que somos una empresa transnacional el inglés es un requerimiento para cualquier puesto de trabajo, por lo que se aplica un examen de ingles que evalúa el conocimiento escrito de la persona. Posteriormente, se hace una entrevista con los candidatos que pasen la prueba de ingles y dependiendo del puesto se realiza alguna prueba adicional para medir conocimiento especifico que así lo requiera. Debido a pandemia todo esto se hace de manera virtual”

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿Cuáles programas o recursos tecnológicos se utilizan para la evaluación de aplicantes?

¿La implementación y uso de estas herramientas ha variado con la pandemia de COVID-19?

“Todo se maneja desde la plataforma interna de la compañía, usamos 1 sola herramienta para manejar el proceso de contratación desde los aplicantes hasta la nueva persona que entrara al equipo. Si ha variado el uso de las herramientas ya que antes todo el proceso de selección es decir las pruebas y entrevistas se realizaban presencialmente en la oficina”

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿La organización cuenta con programas o plataformas para la búsqueda de potenciales aplicantes?

¿Se contempla el uso de estos recursos en la planificación estratégica de los RRHH?

“La aplicación que se utiliza es la herramienta interna que tiene la compañía, solo en casos estrictamente necesarios en donde los aplicantes que obtengamos no cumplan con los requerimientos se contrata una empresa externa de Adquisición de Talento para que nos ayude en la búsqueda. Se contempla dentro de la planificación estratégica esta parte de ser requerida”

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Cuáles han sido los efectos del auge tecnológico y la modernización sobre el proceso de reclutamiento y selección en la organización?

“Realmente antes se utilizaba una herramienta mucho mas vieja y cuadrada que no permitía que se hicieran muchas mejoras en el proceso de reclutamiento y selección. Ahora con el cambio a la herramienta que actualmente utilizamos todo fluye de mejor manera y los resultados han sido muy positivos ya que de principio a fin se maneja en un solo lugar y si se ocupa soporte hay un equipo interno que pueda asistir”

INDICADOR: Movimiento

¿Qué medidas se han tomado para adaptar los procesos de selección y reclutamiento a las nuevas tecnologías de acuerdo con las leyes?

“Se tienen reuniones dependiendo de los cambios de las leyes a nivel país con los abogados de cada región, por ejemplo, en Costa Rica hace no mucho se hizo una reforma laboral, por

lo que se entrenó por parte de los Abogados en Costa Rica a todo el equipo de Recursos Humanos de manera que estuviéramos al día con estos cambios”

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son los principales logros y retos persistentes de la organización en relación con la adaptación y respuesta al cambio tecnológico?

“Los mayores logros definitivamente ha sido implementar esta herramienta nueva interna para el proceso inicial y final de contratación, lo que ha ahorrado dinero y tiempo. Los retos siguen siendo mantenerse al día con el paso del cambio tecnológico”

Anexo 5. Guía de entrevista para personas colaboradoras de Tecnologías de la Información

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Bajo qué sistema se establecen, analizan y evalúan los criterios del diseño de puestos?

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se cuenta con métricas para la evaluación del desempeño de puestos y estas responden satisfactoriamente a las necesidades de recursos humanos?

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cómo se gestiona la difusión de información y el proceso de reclutamiento en general mediante herramientas o plataformas electrónicas? ¿Qué funciones cumple TI en este proceso?

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cómo se evalúa a los aplicantes en procesos de reclutamiento y selección de manera electrónica?

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿En qué sentido ha aumentado la intervención de TI en el proceso de reclutamiento y selección durante los últimos cinco años y después de la pandemia?

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿Cómo se gestiona el uso de bases de datos, plataformas electrónicas u otros sistemas de búsqueda en el proceso de reclutamiento y selección?

¿En qué magnitud esto ha ocasionado una mayor relevancia de TI en la organización?

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Hubo un cambio significativo en la aplicación y uso de sistemas digitales en los procesos de reclutamiento y selección con el trabajo remoto que implicó la pandemia de COVID-19?

INDICADOR: Movimiento

¿Cómo se impulsó y cómo se gestiona el uso de estos sistemas? ¿Cuál ha sido el rol de TI en este proceso de cambio?

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son las funciones actuales de TI en el uso de estos sistemas y cómo responde a las demandas emergentes de recursos humanos en el uso de sistemas digitales?

Anexo 6. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información

ENTREVISTA

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Bajo qué sistema se establecen, analizan y evalúan los criterios del diseño de puestos?

“Si la pregunta está orientada a si usamos alguna herramienta para el diseño de Puestos, en la empresa no tenemos ninguna. Los criterios los establecen propiamente RH y el gerente que necesita el puesto.”

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se cuenta con métricas para la evaluación del desempeño de puestos y estas responden satisfactoriamente a las necesidades de recursos humanos?

“Hay métricas, definidas por cada gerente para cada puesto en forma de “Evaluaciones de desempeño”.

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cómo se gestiona la difusión de información y el proceso de reclutamiento en general mediante herramientas o plataformas electrónicas? ¿Qué funciones cumple TI en este proceso?

“TI, solo provee la infraestructura de servicio, como el Internet y firewalls. Herramientas que usan son LinkedIn, páginas de empleo, páginas del INS de puestos, etc. Pero esas herramientas son usadas y administradas por el departamento de RH directamente.”

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cómo se evalúa a los aplicantes en procesos de reclutamiento y selección de manera electrónica?

“Se compró una herramienta hace años, pero no está en uso. Se llama Softland Capital Humano (HCM)”.

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿En qué sentido ha aumentado la intervención de TI en el proceso de reclutamiento y selección durante los últimos cinco años y después de la pandemia?

“TI se está involucrando en el área de E-Learning, automatización de marcas, automatización de proceso de selección, automatización de planillas.”

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿Cómo se gestiona el uso de bases de datos, plataformas electrónicas u otros sistemas de búsqueda en el proceso de reclutamiento y selección?

“TI no lo gestiona, solo provee la herramienta, capacita y la gestión diaria es de RH. La relevancia derivaría propiamente del mantenimiento de la plataforma(s) que permiten el uso de los sistemas que automatizan RH.”

¿En qué magnitud esto ha ocasionado una mayor relevancia de TI en la organización?

“TI, es relevante en el sentido de que provee las bases para que todo el software se ejecute, guarde sus datos y genere informes para RH que le permitan tomar mejor su decisión”.

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Hubo un cambio significativo en la aplicación y uso de sistemas digitales en los procesos de reclutamiento y selección con el trabajo remoto que implicó la pandemia de COVID-19?

“No, hubo cambio ya que se preparó todo para que fuera transparente el uso de los sistemas desde casa o desde oficinas.”

INDICADOR: Movimiento

¿Cómo se impulsó y cómo se gestiona el uso de estos sistemas? ¿Cuál ha sido el rol de TI en este proceso de cambio?

“El rol, va desde la contratación de servicios empresariales de internet, UTM para la seguridad perimetral y VPN de los usuarios remotos, configuración de los sistemas para ejecución remota, centralización de autenticación de usuarios, capacitación en el uso de los sistemas, integración de herramientas de monitorización que permitan mantener los sistemas resilientes y actualizados a las necesidades de la empresa.”

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son las funciones actuales de TI en el uso de estos sistemas y cómo responde a las demandas emergentes de recursos humanos en el uso de sistemas digitales?

“La labor actual se centra en mantenimiento y actualizaciones de los sistemas, innovación y capacitación continua. Responde al buscar estar siempre actualizados y buscar siempre mejoras en los procesos y en los sistemas que estén relacionados con RH”.

Anexo 7. Entrevista aplicada a persona colaboradora de Tecnologías de la Información

ENTREVISTA

VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección

DIMENSIÓN: Planificación de recursos humanos

INDICADOR: Análisis del puesto de trabajo

¿Bajo qué sistema se establecen, analizan y evalúan los criterios del diseño de puestos?

“Eso se rige diferente porque se hace un examen, en el mismo lugar que van a contratar se hace un equipo especial para ver las virtudes de los que van a contar un examen práctico 30% y un 70% es la entrevista y títulos”.

INDICADOR: Planificación de las necesidades de recursos humanos

¿Se cuenta con métricas para la evaluación del desempeño de puestos y estas responden satisfactoriamente a las necesidades de recursos humanos?

“Si se cuenta, de acuerdo, ese día se realizan dos reuniones del comité y se habla qué se va hacer, qué exámenes se van hacer, y se analizan los exámenes, las preguntas, y el puesto se da solo si queda vacante si alguien se va o renuncia”.

DIMENSIÓN: Proceso de reclutamiento y selección

INDICADOR: Comunicación y acceso a información

¿Cómo se gestiona la difusión de información y el proceso de reclutamiento en general mediante herramientas o plataformas electrónicas? ¿Qué funciones cumple TI en este proceso?

“Bueno, a nosotros nos rige el servicio civil, ante de eso a nosotros nos envían la terna, en mi caso a mí me toca a realizar un examen de acuerdo al puesto que se va a nombrar si es de informática se hace uno de ese puesto, se realizan dos exámenes y se ve cual se aplica”.

INDICADOR: Criterios de evaluación para la selección de personal

¿Cómo se evalúa a los aplicantes en procesos de reclutamiento y selección de manera electrónica?

“Si se toma conocimiento en redes de computadoras, el programa cisco, si tiene conocimiento en configuración de la plataforma office 365; es que no se pueden aplicar todas, se escoge una. El usuario debe conocer todo en informática, configuración y ejecución de soportes.”

VARIABLE: Avances tecnológicos

DIMENSIÓN: Capacidad tecnológica en procesos de reclutamiento y selección

INDICADOR: Uso de herramientas tecnológicas

¿En qué sentido ha aumentado la intervención de TI en el proceso de reclutamiento y selección durante los últimos cinco años y después de la pandemia?

“Bueno se dio soporte en línea con plataformas como Teams, Teamviers, y programa de acceso que tiene Windows por medio de dirección IP. Teams para ver los problemas y se acompaña con el usuario que tiene la máquina asignada y el técnico para solucionarle el problema.”

INDICADOR: Digitalización e innovación

¿Cómo se gestiona el uso de bases de datos, plataformas electrónicas u otros sistemas de búsqueda en el proceso de reclutamiento y selección?

“Mira se lleva una base de datos, un pequeño programa en Excel donde cada lugar y se lleve otro registro de oferentes que envían su currículum para tomar en cuenta, si hay un puesto que

se necesite si envían 36 currículum seleccionan en bd, y se les asigna en un día 5, el otro día 5, y así hasta reducir el grupo.”

¿En qué magnitud esto ha ocasionado una mayor relevancia de TI en la organización?

“En TI, no ha sido ninguna relevancia porque se verifica el envío de información a recursos humanos, el ingreso de la información, que sea verídica y veraz. La transmisión de datos.”

VARIABLE: Gestión de cambio

DIMENSIÓN: Modelo de Lewin

INDICADOR: Descongelamiento

¿Hubo un cambio significativo en la aplicación y uso de sistemas digitales en los procesos de reclutamiento y selección con el trabajo remoto que implicó la pandemia de COVID-19?

“Sí, porque cada año se busca mejorar las aplicaciones, buscar que sean seguras para la institución, que no caiga el usuario en hackeo en sus PC.”

INDICADOR: Movimiento

¿Cómo se impulsó y cómo se gestiona el uso de estos sistemas?

“Se realizan reuniones de todos los procesos y después de eso que se ocupa se llama a TI y se les dice que se necesitan para implementar.”

¿Cuál ha sido el rol de TI en este proceso de cambio?

“Mira TI esta en toda la institución, más que ahora se lleva una constante fiscalización en todos los sistemas que los integrantes entrar a ver, y hacer su trabajo, más por hackeo que se intentó realizar a la institución, se lleva un control de todos los sistemas; no solo de recursos humanos, sino todos. Un ejemplo, cada funcionario tiene una PC asignada, entonces se creó una herramienta para crear contraseñas, antes era de 8 caracteres ahora son 16 y se tiene que diseccionar al correo para realizar ese proceso. Para entrar al correo solo si es la

persona correcta sea por teléfono por código QR o mensaje de texto al usuario que es el que está entrando al correo.”

INDICADOR: Congelamiento

¿Cuáles son las funciones actuales de TI en el uso de estos sistemas y cómo responde a las demandas emergentes de recursos humanos en el uso de sistemas digitales?

“Se cambia cada tres meses se cambian las claves. Se implantó un programa para reforzar la seguridad.”

Anexo 8. Declaración Jurada

Yo, Ashley Acosta Alvarado, mayor de edad, cédula de identidad número 604640313 en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 25 de enero del año dos mil veintitrés.



Ashley Acosta Alvarado

Cédula de identidad: 604640313

Anexo 9. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.

Entrevistado: Quirós Vargas, M

Entrevistadora: Ashley Acosta Alvarado
 60304415. Ashleyacosta.1820@gmail.com

Tutor: MBA Seir Chacón A.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con propósito de estudiar el fenómeno que representa el cambio tecnológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente con la llegada de la virtualidad a los espacios laborales tras la pandemia de COVID-19. Para este fin, se ha contactado a cinco personas expertas en gestión de recursos humanos y tecnologías de la información con experiencia laboral anterior a la crisis sanitaria.

Las personas participantes portarán con su experiencia a la recopilación de información mediante la a licación de una entrevista, la cual se realiza a conveniencia de la persona entrevistada dentro de un plazo razonable

Firma de la persona participante: _____

Manuela Quirós Vargas

establecido por la persona investigadora, ya que esta información es necesaria para el análisis de la información, pertinente para concluir la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en la investigación excluye cualquier riesgo para la salud física o emocional, y ninguna persona recibe beneficio alguno por su participación. Los datos brindados son para someterse al análisis de la persona investigadora y quien acepta participar acepta revelar información personal como sus nombres y empresas para las cuales laboran. No obstante, la información brindada en ningún momento expone a la persona en su condición de colaboradora de la empresa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y cualquier persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora es responsable de garantizar el estricto manejo y confidencialidad de la información manteniendo medidas adecuadas de privacidad y seguridad en cuanto al acceso de la información brindada. La información empleada y el análisis respectivo será expuesto ante el jurado examinador de TFG de la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante:



Pamela María Varela

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Manuela Quiros Vargas 6-228-767
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ashley Acosta Alvarado 6-0464-0313

~~ASHLEY A~~

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

26/01/2023 / Esparza / 12:40 md
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:

Manuela Quiros Vargas

Anexo 10. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.

Entrevistado: María Fernanda Montoya García

Entrevistadora: Ashley Acosta Alvarado
 60304415. Ashleyacosta1820@gmail.com

Tutor: MBA Seir Chacón A.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con propósito de estudiar el fenómeno que representa el cambio tecnológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente con la llegada de la virtualidad a los espacios laborales tras la pandemia de COVID-19. Para este fin, se ha contactado a cinco personas expertas en gestión de recursos humanos y tecnologías de la información con experiencia laboral anterior a la crisis sanitaria

Las personas participantes aportarán con su experiencia a la recopilación de información mediante la aplicación de una entrevista, la cual se realiza a conveniencia de la persona entrevistada dentro de un plazo razonable

Firma de la persona participante: _____

establecido por la persona investigadora, ya que esta información es necesaria para el análisis de la información, pertinente para concluir la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

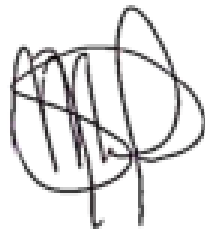
La participación en la investigación excluye cualquier riesgo para la salud física o emocional, y ninguna persona recibe beneficio alguno por su participación. Los datos brindados son para someterse al análisis de la persona investigadora y quien acepta participar acepta revelar información personal como sus nombres y empresas para las cuales laboran. No obstante, la información brindada en ningún momento expone a la persona en su condición de colaboradora de la empresa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y cualquier persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora es responsable de garantizar el estricto manejo y confidencialidad de la información manteniendo medidas adecuadas de privacidad y seguridad en cuanto al acceso de la información brindada. La información empleada y el análisis respectivo será expuesto ante el jurado examinador de TFG de la Universidad Hispanoamericana.



Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

María Fernanda Montoya García 1-1584-0607



Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ashley Acosta Alvarado 6-0464-0313



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

26-01-2023 / Heredia / 14:30 pm

Lugar, fecha y hora


Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.



Firma de la persona participante: _____

Anexo 11. Consentimiento Informado

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

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.


Entrevistado: Marcela Álvarez Quesada

Entrevistadora: Ashley Acosta Alvarado
60304415.ashlevacostal820@gmail.com

Tutor: MBA Seir Chacón A.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con propósito de estudiar el fenómeno que representa el cambio tecnológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente con la llegada de la virtualidad a los espacios laborales tras la pandemia de COVID-19. Para este fin, se ha contactado a cinco personas expertas en gestión de recursos humanos y tecnologías de la información con experiencia laboral anterior a la crisis sanitaria.

Firma de la persona participante:  _____

Las personas participante recopilación de información mediante la aplicación de una entrevista, la cual se realiza a conveniencia de la persona entrevistada dentro de un plazo razonable establecido por la persona investigadora, ya que esta información es necesaria para el análisis de la información, pertinente para concluir la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en la investigación excluye cualquier riesgo para la salud física o emocional, y ninguna persona recibe beneficio alguno por su participación. Los datos brindados son para someterse al análisis de la persona investigadora y quien acepta participar acepta revelar información personal como sus nombres y empresas para las cuales laboran. No obstante, la información brindada en ningún momento expone a la persona en su condición de colaboradora de la empresa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y cualquier persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora es responsable de garantizar el estricto manejo y confidencialidad de la información manteniendo medidas adecuadas de privacidad y seguridad en cuanto al acceso de la información brindada. La información empleada y el análisis respectivo será expuesto ante el jurado examinador de TFG de la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Marcela Alvarez O MAP 602800105
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ashley Acosta Alvarado 6-0464-0313

ASHLEY A
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Puntarenas, 27-01-2023
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: MAP

Anexo 12. Consentimiento Informado



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

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.

Entrevistado: Sacasa Soto, M

Entrevistadora: Ashley Acosta Alvarado
 60304415. Ashlevacosta1820@gmail.com

Tutor: MBA Seir Chacón A.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con propósito de estudiar el fenómeno que representa el cambio tecnológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente con la llegada de la virtualidad a los espacios laborales tras la pandemia de COVID-19. Para este fin, se ha contactado a cinco personas expertas en gestión de recursos humanos y tecnologías de la información con experiencia laboral anterior a la crisis sanitaria.

Firma de la persona participante: MARCO VINICIO SACASA SOTO (FIRMA)

firmado digitalmente por MARCO VINICIO SACASA SOTO (FIRMA)
 fecha: 2023.05.27 10:19:07 -0500

Las personas participantes aportarán con su experiencia a la recopilación de información mediante la aplicación de una entrevista, la cual se realiza a conveniencia de la persona entrevistada dentro de un plazo razonable

establecido por la persona investigadora, ya que esta información es necesaria para el análisis de la información, pertinente para concluir la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en la investigación excluye cualquier riesgo para la salud física o emocional, y ninguna persona recibe beneficio alguno por su participación. Los datos brindados son para someterse al análisis de la persona investigadora y quien acepta participar acepta revelar información personal como sus nombres y empresas para las cuales laboran. No obstante, la información brindada en ningún momento expone a la persona en su condición de colaboradora de la empresa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y cualquier persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora es responsable de garantizar el estricto manejo y confidencialidad de la información manteniendo medidas adecuadas de privacidad y seguridad en cuanto al acceso de la información brindada. La información empleada y el análisis respectivo será expuesto ante el jurado examinador de TFG de la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante: _____

MARCO VINICIO
SACASA SOTO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARCO VINICIO
SACASA SOTO (FIRMA)
Fecha: 2023.01.27
10:19:26 -06'00'

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

MARCO VINICIO
SACASA SOTO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARCO VINICIO SACASA SOTO
(FIRMA)
Fecha: 2023.01.27 10:19:50 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ashley Acosta Alvarado 6-0464-0313



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Anexo 13. Consentimiento Informado



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

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.

Entrevistado: Carlos Quirós Flores

Entrevistadora: Ashley Acosta Alvarado
 60304415. Ashleyacosta1820@gmail.com

Tutor: MBA Seir Chacón A.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con propósito de estudiar el fenómeno que representa el cambio tecnológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal, especialmente con la llegada de la virtualidad a los espacios laborales tras la pandemia de COVID-19. Para este fin, se ha contactado a cinco personas expertas en gestión de recursos humanos y tecnologías de la información con experiencia laboral anterior a la crisis sanitaria.

Carlos Quirós Flores 13-01-2021
4-020-0477

Firma de la persona participante: _____

Las personas participantes aportarán con su experiencia a la recopilación de información mediante la aplicación de una entrevista, la cual se realiza a conveniencia de la persona entrevistada dentro de un plazo razonable establecido por la persona investigadora, ya que esta información es necesaria para el análisis de la información, pertinente para concluir la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en la investigación excluye cualquier riesgo para la salud física o emocional, y ninguna persona recibe beneficio alguno por su participación. Los datos brindados son para someterse al análisis de la persona investigadora y quien acepta participar acepta revelar información personal como sus nombres y empresas para las cuales laboran. No obstante, la información brindada en ningún momento expone a la persona en su condición de colaboradora de la empresa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y cualquier persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La persona investigadora es responsable de garantizar el estricto manejo y confidencialidad de la información manteniendo medidas adecuadas de privacidad y seguridad en cuanto al acceso de la información brindada. La información empleada y el análisis respectivo será expuesto ante el jurado examinador de TFG de la Universidad Hispanoamericana.

Carlos Quiros Flores ¹⁷⁻⁰¹⁻²⁰²³
6-02-96-0444

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carlos Quiros Flores ²⁷⁻⁰¹⁻²⁰²³
6-3296-0489

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ashley Acosta Alvarado 6-0464-0313

~~Ashley A~~

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

27/01/2023 / Heredia / 10:15 a.m.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Carlos Quiros Flores ²⁷⁻⁰¹⁻²⁰²³
6-3296-0489

Firma de la persona participante: _____

Anexo 14. Carta de aprobación del Tutor

San José, 26 de enero de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **ASHLEY ACOSTA ALVARADO**, cédula de identidad número 6-0464-0313, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia.**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, 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,

SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2023.01.26
 16:29:41 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 15. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

CARTA DE LECTOR

9 de febrero de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Ashley Acosta Alvarado**, cédula de identidad **0604640313** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.02.09 20:20:43 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 16. Carta de aprobación **del/la** profesional en **Filología**

[Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado.]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la tesis/tesina titulada “**Nombre del trabajo**”, la cual fue elaborada por el/la estudiante **Nombre Apellido Apellido**, cédula de identidad 0-0000-0000.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que el/la sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico correo@correo.com, o al teléfono xxxx-xxxx.

Atentamente,

Firma
Nombre Apellido Apellido
Filólogo/Filóloga
Cédula 0-0000-0000

Anexo 17. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 27 de enero de 2023.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Ashley Acosta Alvarado, con número de identificación 6-0464-0613, autora del trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores que han afectado los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas en general en Costa Rica debido a la pandemia", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas 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, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Ashley Acosta Alvarado
Cédula 604640313

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.