

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios 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 deben tomarse en
cuenta en la inclusión de las habilidades
blandas dentro de los procesos de
reclutamiento y selección de personal

Mariángela Alpízar López

Abril, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	13
1.1.1.1 Tesis Internacionales.....	13
1.1.1.2 Tesis Nacionales	22
1.1.2 Delimitación del problema.....	30
1.1.3 Justificación.....	31
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	33
1.3 OBJETIVOS.....	33
1.3.1 Objetivo general.....	33
1.3.2 Objetivos específicos	33
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	34
2.1 MARCO TEÓRICO.	34
2.1.1 Proceso de Reclutamiento y selección.....	34
2.1.2 Reforma procesal laboral.	40
2.2.3 Tendencias de reclutamiento de personal.....	45
2.1.4 Teoría de las habilidades blandas.....	49
2.1.5 Teoría de la motivación laboral.....	52
2.1.6 Gestión estratégica del talento humano.....	58
2.1.7 Teoría de la satisfacción laboral	62
2.1.8 Modelo de gestión de cambio de tres etapas- Kurt Lewin	65

2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	70
2.2.1	Definición gestor de talento humano.	70
2.2.2	Definición reclutamiento de personal.....	70
2.2.3	Definición entrevistas por competencias.....	70
2.2.4	Definición habilidades blandas.....	70
2.2.5	Definición manual de puestos.....	71
2.2.6	Definición perfil de puestos.....	71
2.2.7	Gestión de cambio.....	71
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	72
2.3.1	Historia de la Minería.....	72
2.3.2	Historia de la Mina Bellavista.....	72
2.3.3	Misión.....	73
2.3.4	Visión.....	73
2.3.4	Proceso de la Mina.....	74
2.3.4.1	Etapa 1 Extracción y muestreo de mineral.....	74
2.3.4.2	Etapa 2 Molienda y trituración.....	74
2.3.4.3	Etapa 3 Lixiviación.....	75
2.3.4.4	Etapa 4 Fundición.....	76
2.3.4.5	Etapa 5 Análisis de oro.....	76
2.3.5	Jornadas Laborales.....	76
2.3.6	Política de tiempo extraordinario.....	77
2.3.7	Política de atención y prevención del Covid-19.....	77
2.3.8	Política Social.....	78
2.3.9	Impacto en la población de Miramar.....	78
2.3.10	Organigrama.....	80
2.3.11	Colaboradores.....	80
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	81
3.1	ENFOQUE.....	81

3.1.1 El enfoque cuantitativo	81
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	82
3.1.3 Enfoque Mixto	84
3.2 ALCANCE	85
3.2.1 Descriptivo.....	85
3.2.2 Exploratorio	85
3.3 DISEÑO.....	87
3.3.1 Teoría Fundamentalada	87
3.3.2 Narrativo.....	87
3.3.3 Hermenéutico.....	87
3.3.4 Biográfico.....	88
3.3.5 Estudio de casos	88
3.3.6 Fenomenológico	88
3.3.7 Etnográfico.....	89
3.3.8 Investigación acción	89
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	90
3.4.1 Población.....	90
3.4.2 Tipo de muestra	91
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	91
3.4.4 Consideraciones éticas.....	91
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	92
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	94
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	97
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	98
4.1 Generalidades.....	98
4.2 Características de la entrevista.....	98
4.3 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso	98

4.4 Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.	100
4.5 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.	102
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	105
5.1 Generalidades.....	105
5.2 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.	105
El objetivo consiste en determinar cuáles son las herramientas con las que cuenta la empresa Compañía Rio Minerales, durante el periodo de la investigación para de esta forma, estimar los ángulos de mejora.....	105
Para el desarrollo de este punto, se establecieron las dimensiones que abarcaban los procesos de reclutamiento y selección de personal,	105
5.3 Distinguir las habilidades blandas requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.....	110
En este objetivo se pretende encontrar las diferentes habilidades para enriquecer los perfiles de puesto y de esta forma nutrir los procesos de reclutamiento y selección logrando así la incorporación de colaboradores a la empresa que faciliten la obtención de resultados, y al mismo tiempo se sientan realizados con sus puestos y funciones establecidas.	110
5.4 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.	113
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	117
Y RECOMENDACIONES	117
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
6.1.1 Analizar los factores que deben tomarse en cuenta para incluir las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos, en la empresa Compañía Rio Minerales S A durante el último semestre del 2022.	118

6.1.2 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.	119
6.1.3 Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.	122
6.1.4 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.	123
6.2 LIMITACIONES.....	125
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	126
7.1 Introducción	126
7.2 Nombre de la propuesta.....	126
7.3 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	126
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	127
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	128
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	130
7.6 Fases de la propuesta	131
7.7 Referencias	136
REFERENCIAS	137
ANEXOS.....	149
Lista de Anexos	150
Anexo 1. Declaración Jurada.....	151
Anexo 2. Consentimiento Informado	152
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad.....	160
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor.....	161
Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Criterios de inclusión y de exclusión.....	91
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 1	94
Tabla 3	Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 2.....	95
Tabla 4	Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 3.....	96
Tabla 5	Cuadro de estrategia de análisis de datos.....	97
Tabla 6	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1.....	119
Tabla 7	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2.....	122
Tabla 8	Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3.....	123
Tabla 9	Diagrama de Gantt.....	128
Tabla 10	Presupuesto de la propuesta.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	Importancia del reclutamiento y selección dentro de la empresa	35
Ilustración 2	Etapas del reclutamiento y selección	40
Ilustración 3	Historia de la Legislación Laboral	41
Ilustración 4	Factores de Discriminación.....	43
Ilustración 5	Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.	54
Ilustración 6	Teoría de Herzberg-Factores de higiene.	55
Ilustración 7	Teoría de Herzberg-Factores de motivación	56
Ilustración 8	Funciones de la Gestión Estratégica del Talento Humano.	62
Ilustración 9	Etapas del modelo de Lewin	69
Ilustración 10	Organigrama Compañía Rio Minerales S.A	80
Ilustración 11	Proceso del enfoque cualitativo	84

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que han sido parte de mi proceso educativo, agradezco profundamente a mi mamá y mis abuelitos por todo el esfuerzo realizado por mí, mis valores y aprendizaje.

A mi esposo por la paciencia y amor de siempre.

Y a Seir Chacón por su guía y apoyo.

A la Compañía Rio Minerales S.A y su equipo, que siempre han abierto sus puertas para mí.

DEDICATORIA

*Para Ivannia, Kenneth, Vicky y Alejandro
Muchas gracias, por tanto.*

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca analizar los diferentes procesos de reclutamiento y selección de personal de la Compañía Rio Minerales S.A, para la incorporación de las habilidades blandas dentro de los mismos. El objetivo general que determina el norte de la investigación es el analizar los factores que deben tomarse en cuenta para incluir las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos.

Se utilizó una metodología de enfoque cualitativo donde se aplicaron dos entrevistas con formato abierto y semiestructurado, que permitió una comparación de los procesos muy enriquecedora; es un proyecto de alcance descriptivo que permite la interpretación objetiva del lector. Para el análisis de datos se tabuló por medio de las variables descritas en los objetivos específicos y se concluyó en un marco comparativo de la teoría recolectada y las respuestas suministradas tanto por la Gestora de talento humano de la Compañía Rio Minerales como de la reclutadora senior.

Dentro de las conclusiones principales la creación de un marco de habilidades blandas distribuidas que se categorizó de manera jerárquica de acuerdo con los puestos laborales. En el caso de las gerencias, tomar en cuenta, la resolución de conflictos, liderazgo, negociación, toma de decisiones, capacidad de escucha, pensamiento crítico

En caso de los mandos medios, manejo del tiempo, coordinación, planificación, comunicación, iniciativa, y finalmente el personal operativo trabajo en equipo, la empatía, atención al detalle, orientación al cliente.

Otro de los desenlaces de relevancia es determinar que se requiere la intervención en los procesos de talento humano de la empresa que incluyen la actualización de los perfiles de puestos, el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, las capacitaciones, de esta forma el sistema de las retribuciones y bonificaciones sean en base a un sistema medible y efectivo.

Palabras Clave: Habilidades blandas, reclutamiento y selección, talento humano, gestión estratégica, gestión de cambio

Abstract

This research work seeks to analyze different processes of recruitment and selection of personnel of the Rio Minerales S.A. Company, to incorporation of soft skills within them. The general objective that determines the direction of the research is to analyze the factors that must be considered to include soft skills in the recruitment and selection processes of personnel to Human Resources Area.

A qualitative approach methodology was used where two interviews with an open and semi-structured format were applied, which allowed a very enriching comparison of the processes; it is a project of descriptive scope that allows the objective interpretation of the reader. For the data analysis, it was tabulated by means of the variables described in the specific objectives and it was concluded in a comparative framework of the collected theory and the answers provided by both the Human Talent Manager of the Rio Minerales Company and the senior recruiter.

Among the main conclusions, the creation of a distributed soft skills framework that was categorized hierarchically according to job positions. In the case of management, take into account conflict resolution, leadership, negotiation, decision making, listening skills, critical thinking.

In the case of middle managers, time management, coordination, planning, communication, initiative, and finally the operational staff, teamwork, empathy, attention to detail, customer orientation.

Another of the relevant outcomes is to determine that intervention is required in the company's human talent processes, which include updating job profiles, the recruitment and selection process, performance evaluation, training, in this way the system of remuneration and bonuses are based on a measurable and effective.

Key Words: Soft skills, recruitment and selection, human talent, strategic management, change management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Durante los últimos años hubo un interés por parte de las diferentes áreas de estudio, sobre las habilidades blandas laborales, el impacto directo que estas características tienen en el desarrollo integral de los colaboradores dentro de las empresas, en este punto, se afirma que los procesos de ingreso a las compañías son un marco idóneo para determinar los diferentes factores que influyen, en la medida de lo posible, la aptitud de una persona para un puesto, en comparación con otra. Las habilidades blandas son utilizadas como referentes y diferenciadores, estas pueden ser herramientas que gestionen mejor los procesos de reclutamiento y selección, de esta forma contratar personal idóneo adaptado a los requerimientos de la empresa contratante.

1.1.1.1 Tesis Internacionales

La primera investigación internacional consultada la realiza Silvia Juliana Franco Gómez y Leidy Oquendo Molina (2020), para la Universidad Cooperativa de Colombia, para optar por el grado académico título profesional de Administración de Empresas y Contaduría Pública, con el tema propuesto: *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.*

Como resultado de los objetivos de esta investigación, se diseñaron las estrategias de reclutamiento, selección y motivación de personal que propiciaron el

buen desempeño laboral en el área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

La investigación se direccionó bajo los siguientes objetivos específicos: se diagnosticó el proceso de reclutamiento, selección y motivación desde la perspectiva del personal del área de producción, logística y el funcionario encargado del área de talento humano de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S. Se formuló estrategias de reclutamiento y selección que contribuyeron al buen desempeño laboral en el personal del área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S. Se elaboraron estrategias de motivación para el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

Se aplicó la metodología cuantitativa, y como resultado de la investigación se determinó las siguientes recomendaciones: la investigación se presenta como una propuesta de estrategias de reclutamiento, selección y motivación laboral, quedando a criterio del gerente su ejecución conforme a las directrices establecidas para contratar personal idóneo para el cargo, evitando en la medida posible el contratar personal bajo la intromisión de influencias internas o externas, así como en el caso de no reunir las características requeridas para el puesto a ocupar.

Se determinó que para realizar la contratación se debe evaluar toda la información proporcionada por el candidato, analizando los resultados de las pruebas y entrevistas que permita seleccionar al más capacitado, de esa manera se evitará la rotación de personal por despidos o renuncias. Informar al candidato en el momento de

iniciar el proceso de selección, sobre las responsabilidades, nivel de exigencia, horarios, condiciones y remuneración, todo ello para que el aspirante decida conscientemente y no termine aceptando el trabajo por necesidad.

La contratación debe ser acorde al perfil requerido para el puesto de trabajo, por lo cual es importante realizar evaluación de desempeño de manera periódica para detectar oportunamente inconvenientes laborales o personales, que impacten negativamente en el desempeño de las funciones.

Se recomendó evaluar regularmente los procesos de reclutamiento y selección de personal con el propósito de actualizarlos de acuerdo con los cambios y tendencias del mercado que se pueden originar a medida del tiempo. Se sugirió que la persona encargada de manejar el área de talento humano sea profesional en psicología o especialista en gestión humana, dado que el perfil más adecuado para dirigir el proceso de psicometría laboral y coordinar problemas de índole psicológico. Una de las propuestas sugirió desarrollar las estrategias de motivación laboral para contar con un personal más comprometido con sus funciones, realizando convenios con entidades educativas, financieras y de hogar con la finalidad de promover oportunidades de crecimiento laboral y personal. Al igual que el desempeño, la motivación debe ser evaluada constantemente, dado que está relacionada con la productividad y competitividad de la organización.

La segunda investigación consultada fue desarrollada por la ingeniera Olga Lidia Martínez Reinoso (2020), en la Universidad Pinar del Río en Cuba, para optar

por el grado de maestría, donde desarrolló como tema de investigación: *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.*

El objetivo general que se propuso fue el elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal, en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que tribute a una mayor eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos.

Los objetivos específicos del proyecto consistieron en analizar los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el proceso de reclutamiento y selección del personal como subsistema de la gestión de recursos humanos. Se caracterizó el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. Se documentó las etapas y pasos para el proceso de reclutamiento y selección del personal. Se validó el procedimiento propuesto en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar.

Esta investigación concluyó en el estudio de los principales conceptos, procedimientos, enfoques y teorías sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal, que permitió construir un marco teórico-referencial en correspondencia con las necesidades de la investigación, lo cual sirvió a su vez para el diseño del procedimiento propuesto. La segunda conclusión fue sobre la selección del personal, ya que es un proceso clave de la gestión de recursos humanos, dirigido a la adquisición del personal necesario para el logro de los objetivos de la organización, en

correspondencia con el perfil de cargo asumido para cada puesto o cargo. El diagnóstico de constatación del problema en la empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, permitió arribar a un grupo de fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección del personal, que sirvieron como base para el análisis teórico realizado, la propuesta de un procedimiento que contribuyó en gestionar este proceso en la entidad de una manera más eficiente y eficaz.

El procedimiento que se propuso en esta investigación constó de cuatro etapas, cada una con un conjunto de pasos a desarrollar, que establecieron de forma lógica y coherente, el procedimiento para reclutar y seleccionar personal, en función de las necesidades de la entidad.

Como conclusión, el procedimiento fue validado de acuerdo con la opinión de un grupo de expertos en el tema del reclutamiento y selección del personal, quienes concordaron en las técnicas adecuadas para la entidad. Por otro lado, se implementaron los cambios en la Fábrica de conservas La Época, perteneciente a la Unidad Básica de Alimentos del Municipio Consolación del Sur, con resultados favorables.

The third international investigation consulted, developed by Sabreya Khanom Zuma (2021), from Ahsanullah University of Science and Technology, Bangladesh, *Explored the role of soft skills in advancing the employability of business graduates in Bangladesh.*

It has been revealed by this study that soft skills have very strong correlation to employability of business graduates in Bangladesh. It assists people to get adjusted with the work and positively behaving to professional challenges effectively every day and also helps to acquire the job competencies. Because job competency is the combination of different soft skills which may bring, he job-fit attribute to employees and superior performance.

The results of the study show that the most of respondents opined the adaptability, interpersonal skills, communication, time management and leadership quality are the most required skills for earning employability. The overall scenario highlights that adjustment to the workplace and effective adaptability is required for the long survival and sustainability. Similarly, different interpersonal skills help the graduate to make a mutually understanding working environment by establishing mutual respect to each other. Besides, good communication ensures the ability to give responses and receive audiences' feedback effectively and also resolve actual and potential problems among concerned parties. Also, the time management skills enable graduates to make effective structure of their work, prioritize the tasks, allow to accomplish those in more creative and proactive ways toward the goals.

The most important findings are the regression analysis data, that confirmed that communication skills, attitude, integrity, learnability, motivation, and teamwork are significantly correlated with employability, which means, that these soft skills are the critical factors for employability in Malaysian's technology companies. It is recommended for practitioners, that the proposed model in this article can be used by

employers to give better assessment of candidates' compatibility with the available jobs. Impact on Society: this research highlights the critical soft skills required by the technology industry sector, which will reduce the unemployment percentages among graduates.

La cuarta investigación consultada fue desarrollada por Dr. Pusuluri Sreehari (2021) con el tema: *Essential soft skills for workplace, success*, para el Departamento de Inglés, de Malla Reddy Engineering College (Autónomo), Hyderabad, India.

Esta investigación sobre las habilidades blandas se desarrolló con el interés de investigar sobre si los colaboradores pueden lidiar con la dinámica cambiante de los lugares de trabajo relacionados con las nuevas tecnologías, las preocupaciones sobre el cambio climático, los nuevos virus y el trabajo remoto. Para navegar estas nuevas realidades, que posiblemente podrían ser desafiantes y desorientadoras, los colaboradores deben equiparse de rasgos como claridad, positividad, esperanza y resiliencia. Afinando el conocimiento en habilidades blandas esenciales como la autoconciencia, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la interculturalidad, la comunicación, el pensamiento crítico y la responsabilidad personal son los factores de cambio que podrían permitir empleados a seguir siendo relevantes en sus lugares de trabajo.

La conclusión de la investigación fue que las empresas consideran las habilidades blandas como un activo en sus empleados, se recomienda a los colaboradores darle la importancia que el tema requiere, proporcionar el debido

respeto, trabajo diligente y persistente en la actualización de los conocimientos en el tema de las habilidades blandas esenciales, en la medida de lo posible no considerar las habilidades blandas como cuestiones ajenas a su éxito profesional, esto debido a que el conocimiento y la expansión de estas habilidades, tiene un impacto directo en crecimiento como profesional de los colaboradores.

La quinta investigación consultada se desarrolló en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, Perú, por la estudiante Janet Mabel García Rojas (2021), en la cual se investigó el tema: *La gestión del talento humano y las habilidades blandas en colaboradores de entidad financiera de la localidad de Chocope, 2021.*

De acuerdo con su investigación, existe relación directa entre la gestión del talento humano y habilidades blandas en colaboradores de entidad financiera de la localidad de Chocope, en un grado de correlación positiva considerable dado que el coeficiente obtenido fue de 0,786**, significando que, si hay una adecuada gestión del talento humano, existirá un alto nivel de habilidades blandas.

La siguiente conclusión afirmó que existe relación directa entre la gestión del talento humano y habilidad de comunicación en colaboradores de entidad financiera de la localidad de Chocope, 2021, obteniendo un grado positivo considerable de correlación con un $Rho = 0,819^{**}$, lo que determina que, a una mejor gestión del talento humano, permitirá una mejor habilidad de comunicación.

Al obtener este resultado, se observa que existe relación directa entre la gestión del talento humano y habilidad social en colaboradores de entidad financiera de la

localidad de Chocope, 2021, alcanzando un grado de correlación positiva considerable de un $Rho = 0,799^{**}$, lo que significa que ante una adecuada gestión del talento humano mejor será el nivel de la habilidad social.

Se concluyó en que existe relación directa entre la gestión del talento humano y atributos individuales en colaboradores de entidad financiera de la localidad de Chocope, 2021, obteniendo un grado de correlación positiva considerable con un $Rho = 0,803^{**}$, significando que, al sostener un adecuado manejo de la gestión del talento humano, mejor será el nivel de los atributos personales.

La sexta investigación internacional consultada la realiza Luis Gustavo Cortelezzi Torres y Alejandra Milagros López Palacios (2021), para la Universidad Tecnológica del Perú, para optar por el grado académico título profesional de Administración de Empresas, con el tema propuesto: *Análisis de puestos y su influencia en la adecuada selección de personal en el CADUP*.

El objetivo general de la investigación se basó en analizar la influencia de los puestos en la adecuada selección del personal de la universidad privada. Y los objetivos específicos consistieron en analizar el puesto a través de revisión documentaria y evaluación del diseño de puesto para verificar si los colaboradores cuentan con el perfil señalado. Y se determinó las propuestas que ayuden a mejorar el reclutamiento y selección del área en estudio.

La investigación concluyó en tres puntos el perfil de puesto en el área de atención al docente no está basado en competencias el cual ha sido contrastado a través

de la entrevista donde se pudo identificar sus funciones, toma de decisiones y responsabilidades. La entrevista realizada a la colaboradora coadyuvó a determinar funciones y responsabilidades contrastadas en el perfil de puesto, dicha técnica de recolección de datos al ser de características cualitativas es subjetivo por parte del entrevistador. El perfil de puesto recoge habilidades y conocimientos del colaborador, así como información básica personal, esto evidenciado en el llenado del cuestionario realizado por la colaboradora.

Las recomendaciones incluyeron que a universidad privada debe realizar la actualización del perfil de sus colaboradores en el área de atención al docente y ésta debe estar basado por competencias a fin de que ésta sea igual y aplicable a otras áreas, dado la importancia que tiene los docentes en la universidad al realizar sus actividades y el de los colaboradores de ser el soporte al alumnado en general. Del mismo modo se recomendó que al realizar la contratación del personal al centro de atención al docente, éstos deben tener conocimientos en Excel y programas de Microsoft office, para él envió de indicadores, así como incidencias en atención al docente, cantidad de reclamos, actividades más demandadas, etc. Y que se debe de detectar continuamente debilidades del área en atención al docente a fin de buscar propuestas de mejora.

1.1.1.2 Tesis Nacionales

La primera investigación que se consultó fue elaborada por los estudiantes de la Universidad de Costa Rica, Juan Pedro Barboza Retana, Luis Diego Barrantes Ardón, Yeimy Conejo Chaves, Silenia Hidalgo Paniagua, Carolina Morales Solano, Natasha

Rodríguez Víquez (2014), desarrollaron la investigación con el título: *Elaboración de una propuesta de formación en competencias orientada a estudiantes de administración de empresas, a partir de un estudio de mercado que determinó los requerimientos actuales que demanda el mercado laboral costarricense*, para el instituto de estudios empresariales, para optar por el grado de licenciatura en dirección de empresas.

Esta investigación contó como objetivo general la elaboración de una propuesta de formación en competencias para los estudiantes de Administración de Empresas del Instituto de Estudios Empresariales, a partir de un estudio de mercado cualitativo que determinó las habilidades actuales requeridas por el mercado laboral costarricense, esto con el fin de contribuir con el progreso y desarrollo competitivo del país. Se contextualizó el entorno educativo actual al hacer posible la identificación de factores claves de éxito en el mercado laboral costarricense, con base en fundamentos teóricos de mercadeo para la elaboración de la propuesta. Se describió la naturaleza y actividades del Instituto de Estudios Empresariales para analizar su situación actual y su relación con el ámbito laboral costarricense, según el propósito que conlleva este trabajo. También se analizó las perspectivas de profesionales y expertos sobre la formación en competencias, recopiladas mediante técnicas cualitativas que permiten un desarrollo y mejoramiento continuo más apto en el campo laboral. Se desarrolló una propuesta de formación integral en competencias para estudiantes próximos a egresar de la Carrera de Administración de Empresas, de acuerdo con los requerimientos laborales actuales y la capacidad de gestión del Instituto de Estudios Empresariales.

También se sintetizaron los principales aspectos concluyentes de la investigación, así como se proporcionaron las recomendaciones pertinentes para una adecuada implementación de la estrategia de formación en competencias.

La investigación concluyó en los siguientes puntos: El Instituto de Estudios Empresariales, debe situarse como una de las instituciones de enseñanza superior con tendencia vanguardista, donde se privilegien y satisfagan las verdaderas demandas que ejerce el mercado laboral en los nuevos profesionales de administración de empresas, con el fin de complementar su formación académica, desde la educación primaria, secundaria y terciaria, potenciando sus capacidades y destrezas de manera tal, que aspiren a obtener puestos de relevancia institucional, llámese puestos directivos, y no simplemente, permanecer en cargos de calificación media, mucho de lo que se enfoca la educación superior actual. Se consideró el modelo propuesto a la Maestría en Gerencia – MeG, al pensar que un programa de posgrado tiene la finalidad de solidificar, desarrollar y potenciar, de mejor manera, las habilidades obtenidas por el estudiante en sus etapas anteriores, debido a que se lograron conjuntar diversos factores que facilitan el aprendizaje y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, entre ellos, la madurez, la experiencia laboral previa, la consolidación de criterios teóricos con prácticos, así como la posibilidad de crecimiento profesional, al obtener un mayor grado académico que los respalde ante las diversas situaciones que pueden llegar a vivir a lo largo de los años.

El estudio identificó diversas debilidades que poseen los estudiantes recién ingresados al mercado laboral, las cuales se atribuyen, en mayor medida, a la

formación de habilidades directivas que les permitan escalar hacia los cargos de alto mando en las organizaciones, sin hacer una distinción marcada de la carrera del posible profesional, puesto que en estos cargos se mezclan un conjunto de habilidades expuestas en la maestría propuesta. Es importante establecer, claramente, los desafíos futuros, entre los cuáles pueden mencionarse, una mayor cobertura en la educación que percibe la sociedad a lo largo de toda la población nacional, así como la gestión de un cuerpo docente que implemente las mejores y más actualizadas metodologías de aprendizaje, con el fin de tener un mayor impacto en los futuros profesionales del país, dejando de lado, problemas propios de una generación de jóvenes caracterizada por la falta de responsabilidad, los deseos de cambios continuos y la exigencia como parte fundamental de su desarrollo. Las posibilidades actuales de la tecnología, mejoras en infraestructura, acceso a la información, nuevas metodologías, globalización de contenidos, así como el perfil de las generaciones actuales, hacen necesario, y no sólo posible, buscar modelos de enseñanza más enfocados en los estudiantes. Estas innovaciones incentivan un papel activo del estudiante, dentro y fuera del aula.

Según los resultados obtenidos en esta investigación cualitativa, queda en evidencia que la formación en competencias blandas, tanto de las universidades públicas como las privadas, no satisface las necesidades actuales de las organizaciones, lo que está provocando una constante rotación de personal, al no identificar el perfil del profesional óptimo. Cuando se llega a la parte más alta de una organización, es cuando se origina una relación inversa al perfil operativo: se necesitan más habilidades blandas (softs kills), especialmente aquellas de carácter estratégico (visión de mercado,

conocimiento del entorno de negocios, orientación al cliente interno y externo, etc.). Además, se goza de un excelente dominio de las relaciones interpersonales y autodominio para definir las tareas propias, porque muchas tareas no vendrán asignadas, sino que tendrán que crearse.

La segunda investigación consultada, fue elaborada por Evelyn Durán Porras y Andrés Solís Segura, (2016) estudiantes de la Universidad de Costa Rica, el título de la investigación fue: *Elaboración de manual de puestos por perfiles de la fundación Paniamor, a partir de un modelo de competencias genéricas*, para optar por el grado de Licenciatura en Psicología.

Como objetivo general la investigación tuvo elaborar el manual de puestos por perfiles de una Organización no gubernamental, a partir del modelo de gestión por competencias.

La investigación fue dirigida por los siguientes objetivos específicos: Describir las tareas y responsabilidades, así como los requerimientos específicos de los puestos de una organización no gubernamental, definir el diccionario de competencias genéricas de una organización no gubernamental e identificar y describir las conductas clave que corresponden a las competencias genéricas de una organización no gubernamental.

La investigación concluyó en los siguientes puntos: Al ser Paniamor una Organización que trabaja por proyectos en diversos temas y cada proyecto ser responsable de crear puestos específicos para su ejecución, la Fundación no contaba

con un descriptor de los puestos para todas las posiciones ocupadas a la fecha del trabajo de campo. Las Organizaciones no gubernamentales cuentan con poco personal de planta y las funciones vinculadas con el Talento Humano, suelen incluirse como una función en los puestos administrativos. El descriptor de puestos utilizado [propuesto por Ansorena (1996)] permitió profundizar en el detalle de las funciones, pero, además, permitió alcanzar la descripción de habilidades y conductas esperadas, lo cual facilitó la identificación de competencias.

La tercera investigación consultada se desarrolló en la Universidad Latina, Greivin Mena Velásquez (2020), el proyecto se titula: *Propuesta de un departamento que permita mejorar la administración de recursos humanos de la empresa SweetRush, Inc. 2020*, para obtener el grado de licenciatura en administración de empresas.

Objetivo general de este proyecto fue explorar las características de un departamento de recursos humanos para una empresa global, sus objetivos específicos incluían especificar las necesidades de los empleados que están en Costa Rica y Estados Unidos. Describir las particularidades de un Departamento de Recursos Humanos para una empresa con el modelo de teletrabajo. Enlistar lo que conlleva un Departamento de Recursos Humanos para Costa Rica y Estados Unidos.

Dentro de las recomendaciones más importantes que se realizaron fueron a la gerencia, donde se le indicó que debe colaborar en reducir la resistencia al cambio de la compañía, para permitir la transición completa de las responsabilidades que están repartidas entre gerentes y directores hacia el director de Recursos Humanos.

Se les recomendó realizar una campaña con el departamento de recursos humanos donde se explique en detalle las nuevas políticas de aumentos salariales y repartición de bonos. También que la compañía debe de estandarizar el proceso, al establecer una fecha fija por año, para la entrega de bonos y para los aumentos salariales.

La cuarta investigación consultada se desarrolló la Universidad Latina de Costa Rica, por Nicole Junis Dixon (2020) y se titula: *Diseño de un manual de puestos y funciones para el personal administrativo de la empresa Agrobano Maared S.A., durante el primer cuatrimestre de 2020*, Diseñar un manual de puestos y funciones para el personal administrativo de la empresa Agrobano Maared S.A., durante el primer cuatrimestre de 2020. Su finalidad fue realizar un inventario de los puestos administrativos que conforman la estructura organizacional de la empresa Agrobano Maared S.A. y las funciones que cada uno desarrolla, también se coordinó con el área de Talento Humano las variables a considerar en los perfiles de puestos administrativos de la empresa Agrobano Maared S.A. y fue imprescindible estructurar los perfiles de puestos administrativos de la empresa Agrobano Maared S.A. con base en la información recolectada. Finalmente se incluyó dentro del manual de puestos un apartado que defina la periodicidad y la asignación de responsabilidad de su actualización en esta investigación se incluyen las habilidades blandas como parte fundamental del manual de puestos creados.

La indagación concluyó en la importancia de coordinar las variables más importantes para el perfil de los puestos del manual, las cuales fueron consideradas en

el desarrollo del documento. Se enfocó en la generalización del puesto, formación académica, descripción de funciones, detalle de habilidades blandas relacionadas, así como de responsabilidades. También el estructurar los perfiles de cada uno de los puestos con base en la información recolectada, esto por medio de instrumentos aplicados a los colaboradores de Agrobano Maared, S.A. con el fin de que, para futuras contrataciones, el departamento de Talento Humano pueda apoyarse en lo planteado en dicho manual. Como parte de las actividades de control, se considera la periodicidad de actualización al menos una vez al año y cuando se tenga un nuevo puesto. Asimismo, se asigna la responsabilidad de velar y realizar lo pertinente al área de Talento Humano.

La quinta investigación consultada se desarrolló para el periódico estudiantil de la Universidad de Costa Rica, dicho estudio fue realizado por Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez y Betzaida Montero Ulate (2021), con el título: *Sistematización de la metodología disruptiva implementada en el curso de Reclutamiento y Selección de personal de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional Costa Rica.*

La investigación fue basada en la premisa de desarrollar las habilidades técnicas en el estudiantado en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la carrera de AGRH, donde se afirmó que la puesta en práctica del que hacer del proceso de reclutamiento y selección se inicia con la elaboración de un curriculum versión resumè, y se organiza y aplican pruebas técnicas desarrolladas por los participantes del curso,

luego se trabajó en un proyecto de cierre que es la planificación y ejecución de una feria de empleo y que se realizaron en cuatro ocasiones.

Algunas conclusiones de este artículo son, que el idioma es una ventaja para obtener un puesto, pero las habilidades blandas hacen que la persona se desarrolle y pueda crecer en la organización. La estrategia del juego hace más fácil el identificar capacidades a las personas reclutadoras. La metodología que se utiliza en el curso de reclutamiento y selección facilita que los estudiantes desarrollen sus habilidades como reclutadores. Del mismo modo se recalca que ante la situación de desempleo que tiene el país, es muy visible que las personas no saben hacer un curriculum, elemento fundamental para competir por una vacante. La actitud es más importante que los títulos.

11.1.2 Delimitación del problema

La investigación busca analizar los diferentes factores que afectan los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Compañía Rio Minerales S.A para determinar si se pueden incluir las habilidades blandas en estos procesos, se entrevistará a la gestora de talento humano y a una reclutadora senior para conocer el proceso de reclutamiento y los factores que pueden influir en los procesos de reclutamiento y selección. Esta investigación se realizará en Mina Bellavista, Montes de Oro, provincia de Puntarenas, Costa Rica, durante el último semestre del año 2022.

1.1.3 Justificación

Las habilidades blandas han estado en auge de estudio y conversación en los últimos años, desde las neurociencias, la psicología y desde luego en el mundo laboral, se ha descubierto que funcionan como diferenciadores primarios entre las personas, y su aplicación permite adecuar a los candidatos y posicionarlos no solo de acuerdo con su experiencia, habilidades duras, técnicas, sino por el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que un candidato pueda poseer para desempeñar un trabajo o labor específica.

El fin de esta investigación es analizar los diferentes procesos para la obtención de puestos de la empresa Compañía Rio Minerales S.A, de esta forma determinar si se están tomando en cuenta las habilidades blandas dentro del desarrollo de las funciones, y en diferentes procesos de reclutamiento y selección.

La pesquisa que motivo esta investigación fue el establecer los factores que conviven en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Compañía Rio Minerales S.A, para determinar cómo tomar en cuenta el tema de habilidades blandas y competencias dentro de los diferentes procesos del área de recursos humanos, por esta razón se analizarán los formatos utilizados para entrevista, y el perfil de puestos.

Las habilidades blandas laborales resultan cada vez más importante en esta realidad tan tecnológica, digitalizada, y de cambio constante, el exponer su relevancia es en parte una motivación para el desarrollo de este proyecto, ya que a criterio de la

investigadora ser consciente de las herramientas conductuales para la adquisición de un trabajo, el desarrollo de las funciones, y la estabilidad de la vida misma, garantizan mayor calidad de bienestar personal y colaboran de manera directa en la realización personal de cada individuo.

El vislumbrar cambios representativos en los procesos de reclutamiento y selección en los cuales la empresa pueda atraer personal adecuado, y que, con el aporte de las nuevas contrataciones, la empresa tenga un avance en temas de tecnología, y agilización de procesos entre otras ventajas. Esto brindará un panorama más amplio al público meta, ya que no solamente se conocerá cuáles son las habilidades requeridas en el actual mundo laboral si no también se entenderá su relevancia en los diferentes procesos administrativos y operacionales de la compañía.

Del mismo modo esta investigación contribuye a elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos humano en la Compañía Rio Minerales S.A.

La transformación y el cambio hacia un mundo más tecnológico, y en las puertas de la cuarta revolución industrial genera la necesidad de brindar las armas necesarias, en este caso el conocimiento sobre habilidades blandas, esto con el objetivo de mantenerse actualizado en los diferentes ámbitos, tanto a nivel individual como colectivo, en el caso de las empresas generando ambientes cada vez más transparentes, comprometidos y amigables con todos los colaboradores y personas involucradas en los procesos.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que deben tomarse en cuenta para incluir las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos, en la empresa Compañía Rio Minerales S A durante el último semestre del 2022.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores que deben tomarse en cuenta para incluir las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos, en la empresa Compañía Rio Minerales S A durante el último semestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.

2. Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.

3. Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 Proceso de Reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en abastecer la necesidad de una vacante dentro de las empresas. Se puede decir que cada compañía inicia este proceso de manera diferente de acuerdo con los procesos internos particulares de cada sociedad, por lo general los encargados de área que disponen de la vacante, solicitan al área de talento humano, y el área de talento humano apertura un proceso para la contratación o asignación de personal donde se requiera.

Existen dos clases de reclutamiento el interno y el externo donde de acuerdo con el autor Chiavenato, (2019)

“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” (pág. 133)

Los dos procesos de reclutamiento cuentan con particularidades positivas y negativas para las empresas, por ejemplo, en el reclutamiento interno ya existe una

relación con el colaborador, en la cual se conocen los puntos fuertes y las oportunidades de mejora, que, por ejemplo, mediante el reclutamiento externo se apuesta la confianza a las conclusiones obtenidas por el proceso de entrevista, pruebas de aptitud, pruebas médicas, pruebas psicométricas.

De acuerdo con esta investigadora se puede determinar en la figura N°1 la relevancia que tiene dentro de las empresas el proceso de reclutamiento y selección de capital humano adecuado para las empresas, en un marco donde la ocupación debe de ser, mantenerse preparado para el crecimiento organizacional o el cambio de personal de acuerdo con las necesidades de las compañías y los objetivos comunes que estas establezcan.

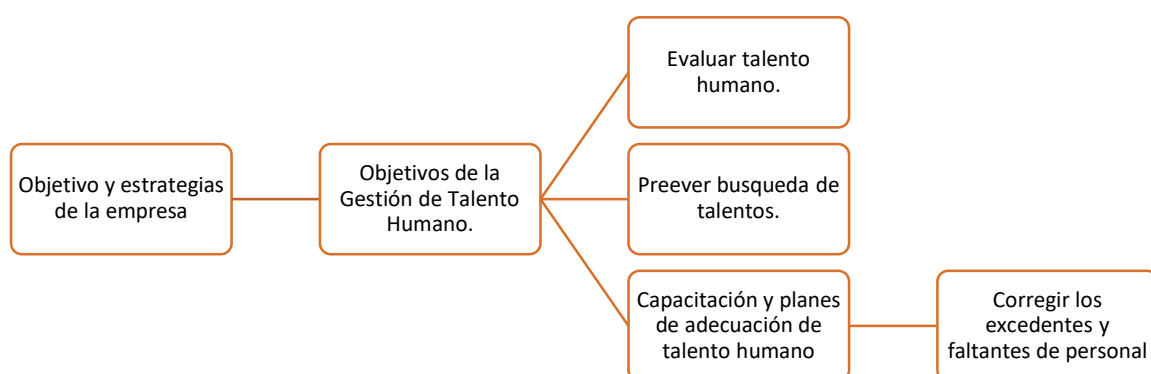


Ilustración 1

Importancia del reclutamiento y selección dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

Dentro de los procesos de reclutamiento y selección existen factores que a menudo no son considerados por las empresas, pero que influyen directamente en el resultado de los procesos.

La reputación de la empresa es uno de estos factores, ya que cada vez es más común por las altas tasas de desempleo de Costa Rica, que sean los candidatos los que den el primer acercamiento para ofrecer sus servicios para las empresas que se conocen por la popularidad en ofrecer ambientes laborales saludables, sistemas de motivación o satisfacción de personal, gratificaciones como tiempos libre, salarios competitivos, bonificaciones, oportunidades de crecimiento, capacitación, entre muchas otras, este factor definitivamente es uno de los principales ya que aseguran que los candidatos se sientan atraídos y comprometidos con los procesos de reclutamiento de la empresa, ya que sus pretensiones de ser parte de los equipos es genuina.

Como se mencionó anteriormente una tasa de desempleo tan alta hace que número de candidatos no calificados, aplicando para las vacantes disponibles sea muy grande, lo obstaculiza desde el proceso de selección de hojas de vida, el atraer y retener a los candidatos apropiados.

Otro de los factores que influyen dentro de los procesos es la ubicación de la empresa y el lugar de habitación del candidato, ya que, aunque se cuente con alto nivel de competencias para una vacante, si está vacante no corresponde a una ubicación aproximada del candidato para su traslado diario en el caso de ser presencial, este no tendrá el interés de participar dentro de la vacante. Sumando a esto, se puede decir que

el interior del país, GAM cuentan con un nivel educativo más alto, y las oportunidades de desarrollo para los profesionales no deben ser compradas con las de la zonas exteriores o costeras, donde existe menor industria.

La política de reclutamiento, este punto es particular en cada empresa, no es lo mismo un sistema de atracción por outsourcing, que en una empresa familiar o en una compañía transnacional y es que, entre más consolidada sea la empresa, esta cumple con normas o parámetros por consumir más rigurosos, que aseguran la transparencia de los procesos. En las empresas emergentes suele vincularse amigos, familiares en los procesos donde no se contrata por su aptitud para el puesto, sino por su cercanía con la empresa, lamentablemente esta situación acarrea un sin número de problemas adicionales generados por los lazos familiares, de amistad, y la inhabilidad para cumplir con las funciones descritas en los manuales de puestos.

El último de los factores es la situación económica de la empresa, la mayoría de los profesionales buscan empresas sólidas donde se ofrezca estabilidad, oportunidad de crecimiento y salarios competentes, por lo tanto, si la empresa se encuentre en un periodo donde no cuenta con utilidad serán menores las oportunidades de contratar personal apto para las funciones que se requieren.

El proceso de reclutamiento cuenta con siete diferentes etapas de acuerdo con el criterio de esta investigadora, se puede definir las etapas del reclutamiento y selección en las siguientes, determinación de la vacante, descripción del puesto de trabajo,

publicación de la oferta, preselección, revisión de la huella digital, pruebas y entrevistas y la última fase que es la selección de persona idónea.

La determinación de la vacante inicia cuando la jefatura de área comprueba el faltante de personal para lograr suplir la producción esperada, esta área debe elaborar un listado con los requerimientos de puesto donde es tomado en cuenta la labor a desempeñar y los requisitos para lograrlo (conocimiento previo), y le debe de realizar la solicitud al área de talento humano.

La segunda etapa es la descripción del puesto de trabajo, donde es necesario que el área de talento humano conjunto con la jefatura solicitante, desarrollen un perfil de puesto donde se especifican las tareas a desempeñar, tomando en cuenta la labor que va a desarrollar y sus características como riesgo, responsabilidad, manejo de presión, trabajo en equipo, u otras competencias que el puesto requiera con el fin de realizar la mejor búsqueda del candidato ideal.

Dentro de la descripción del puesto de trabajo se debe definir el paquete retributivo, el resto de las condiciones laborales y la oferta a publicar.

La tercera etapa es la publicación de la oferta, la empresa por medio del área de talento humano se encarga de difundir el cartel con el anuncio de la vacante, este documento se puede publicar en diferentes medios: portales de empleo, redes sociales, web.

La cuarta etapa es la preselección, consiste en la depuración de currículos recibidos por el área de talento humano, donde normalmente existe una amplia lista

de oferentes, y debe realizarse preselecciones, que permitan ir descartando los candidatos que no cuenten con la formación o experiencia adecuadas para el puesto de trabajo, o cuya experiencia profesional no sea suficiente, hasta escoger los mejores candidatos que harán la siguiente fase.

La quinta etapa es la revisión de la huella digital del candidato, dentro de la sociedad, la participación en redes sociales se considera huella digital, o marca personal que, permite reconocer características de personalidad, filosofía de vida, habilidades y hábitos sociales, de forma precisa.

La sexta etapa consiste en la realización de pruebas y entrevistas para evaluar a los candidatos se citan para realizar los test psicotécnicos con los que se permite determinar la idoneidad del candidato en base su personalidad, pruebas de competencia en relación con el puesto de trabajo, pruebas físicas, valorar estado de salud, conocimientos generales, ubicación y manejo dentro del lugar. Asimismo, se pueden solicitar referencias, guardando discreción y valorando la fuente quién las da, vinculado a las entrevistas donde mediante una charla se puede confirmar la veracidad de lo investigado, la disposición y disponibilidad en relación con el empleo a realizar, conocer remuneración y otros aspectos. Estas entrevistas de trabajo se pueden desarrollar de varias maneras: individuales, dinámicas de grupo, con varios entrevistadores, etc.

Fase final es la selección donde se concluye con la elección de la persona, esta decisión varia en cada empresa, la puede tomar el reclutador, la jefatura inmediata o en

el caso de una contratación por outsourcing la empresa contratada, seguidamente se le indica al candidato elegido y se le realiza la oferta; esta etapa finaliza con la incorporación del candidato a la empresa. La elección del candidato siempre debe de ser un proceso objetivo, basándose en a la información almacenada en las etapas anteriores y la similitud de sus habilidades duras y blandas con el perfil de puesto. En la figura N°2 podemos apreciar las etapas del proceso de reclutamiento y selección.

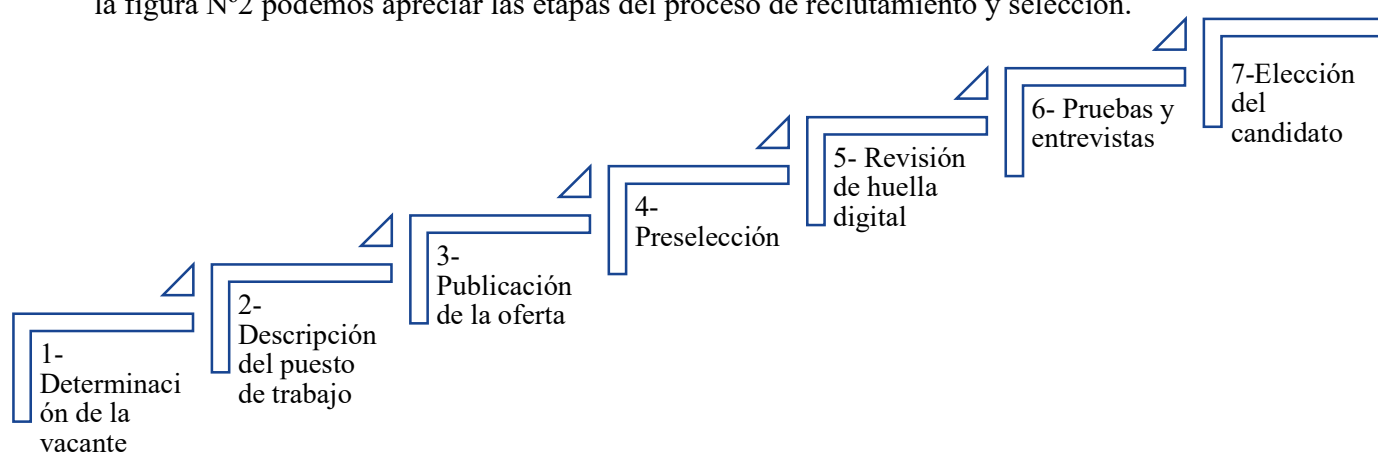


Ilustración 2

Etapas del reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

2.1.2 Reforma procesal laboral.

La Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral fue aprobada el 9 de diciembre de 2015 en la Asamblea Legislativa, vino evolucionar y modernizar la legislación laboral de Costa Rica, se realizaron los cambios en materia de reglamentación, se consideró que existían muchos aspectos por mejorar en materia de

derecho procesal, como resultado de que la creación del código de trabajo de Costa Rica fue 1943, es importante resaltar para esa época, este documento puso a Costa Rica a la vanguardia en tema de derecho laboral.

Se puede ver en la figura N°3 la línea del tiempo con los aspectos relevantes de la historia de la legislación laboral en Costa Rica.

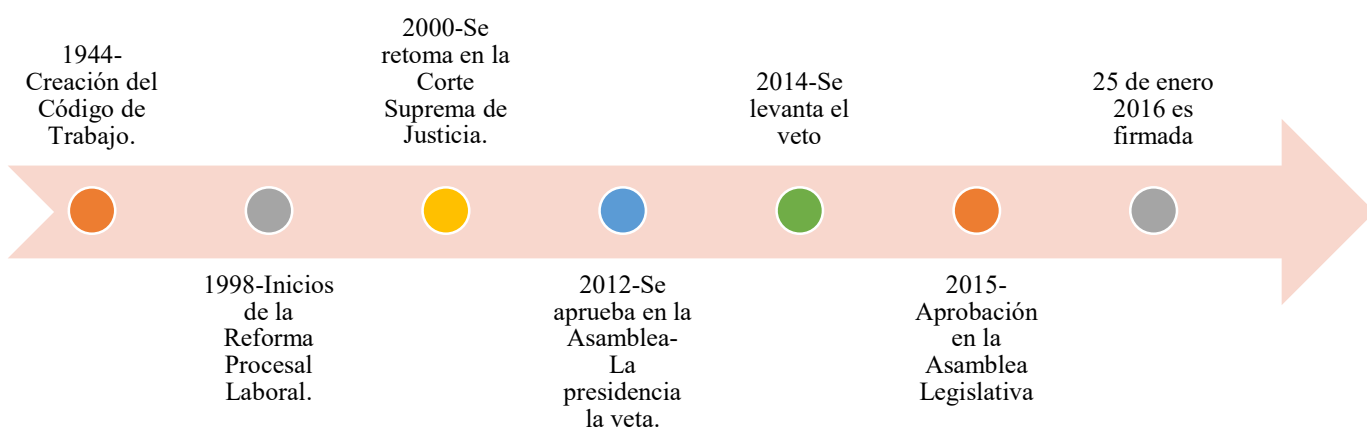


Ilustración 3

Historia de la Legislación Laboral

Fuente: Sitio Web Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, recuperado en https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html Adaptación propia (septiembre 2022).

Sin embargo, al pasar los años se determinó que había una población más vulnerable, que no contaba con los accesos básicos al derecho, como por ejemplo la atención de un abogado desde el inicio del proceso o la asesoría pertinente en esta área; esta nueva reforma brinda la oportunidad de acceder a la atención legal gratuita, de esta forma se le asegura justicia a cada uno de los trabajadores de Costa Rica.

(Vargas & Vargas, 2016) “Las personas trabajadoras cuyo ingreso mensual último o actual no supere dos salarios base del cargo de auxiliar

administrativo (€902 mil aprox.), tendrán derecho a asistencia legal gratuita, costeada por el Estado, para la tutela de sus derechos en conflictos jurídicos individuales.” (Artículo 454)

Según la Organización Internacional del Trabajo, (2019) “La discriminación tiene lugar cuando una persona recibe un trato menos favorable que otras debido a características que no guardan relación con las competencias de la persona o las calificaciones exigidas para el empleo”.

La prohibición de la discriminación en cualquiera de sus factores, por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, fue uno de los focos de importancia de estos cambios. La reforma procesal laboral se encarga de proteger la igualdad que debe predominar en nuestro país y salvaguardar el estado de derecho, por el hecho de que ante la ley todos los habitantes de Costa Rica son iguales.

La figura N°4 permite observar a detalle los factores de la discriminación señalados por la Reforma Procesal Laboral, que son elementos fundamentales en los procesos de reclutamiento y selección de personal ya que de acuerdo con esta reforma las empresas y los reclutadores deben enfocar sus esfuerzos en mantener prácticas inclusivas donde todas las personas que participen en sus procesos se les asegure la máxima transparencia y la igualdad, de esta forma certificar que la persona elegida

para un puesto cuente con los requisitos para el desarrollo de sus capacidades y no haya ningún componente especial que influya en la escogencia de estos procesos.



Ilustración 4

Factores de Discriminación

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

Se considera esencial que los entes que se interrelacionan laboralmente se adapten a la nueva realidad que brinda la globalización, dado que al acortar las distancias se convierten los países en sistemas más pluriculturales y cada vez es más común que estas diferencias enriquezcan la sociedad y con ellos se vislumbren mejoras en los entornos laborales en materia de respeto individual.

Otro de los grandes avances que abarcó la reforma fue la agilización de los procesos de conciliación, ya anteriormente no se había establecido una guía concreta para los procesos de acuerdo con Ministerio de Trabajo de Costa Rica, “Los trabajadores no tendrán que esperar tres o hasta 10 años para que su caso sea resuelto en los tribunales de trabajo. Ahora se espera que duren dos años o incluso meses.” (2019)

El beneficio colectivo ha sido impulsado en la reforma es debido a que se estableció un proceso con respecto a la declaratoria de huelga, y los procesos conciliatorios previos.

En el caso de los despidos, la reforma indica que se debe de dar detalles precisos referentes a los despidos, este cambio generó que la gestión de talento humano deba de realizar el debido proceso para el despido sin responsabilidad patronal, la llamada de atención verbal- con firma, la llamada de atención escrita del mismo modo debidamente firmada por las partes involucradas y la amonestación, con este variación, la reforma se aseguró que los colaboradores sean despidos por las causas justas y se les otorgue un tiempo para que puedan emendar su comportamiento.

(Vargas & Vargas, 2016) “En caso de despido, el empleador o la empleadora solo podrá alegar como hechos justificantes de la destitución los indicados en la carta de despido entregada a la persona trabajadora, de la forma prevista en el artículo 35 de este mismo Código, o tomados en cuenta en el acto formal del despido, cuando ha sido precedido de un procedimiento escrito.” (pág. 334)

La reforma procesal optimizó la legislación existente en Costa Rica en materia laboral, cerrando un poco las brechas que impiden a los sectores más vulnerables de la población hacer valer sus derechos como colaboradores, y así evitar que se cometa injusticia de parte de los empleadores con los sectores más frágiles del país de esa forma reforzar la seguridad social que históricamente ha distinguido a Costa Rica en el resto del mundo.

2.2.3 Tendencias de reclutamiento de personal.

Las tendencias de reclutamiento son las diferentes estrategias de mercadeo que se utilizan para segmentar candidatos, determinar similitudes acercar a los candidatos que sean más afines a los sistemas de las compañías y el equipo ya establecido. Del mismo modo se consideran conocimientos, habilidades de integración y trabajo en equipo y experiencia.

Ha sido gracias al confinamiento global en el entorno COVID 19 y post pandemia, que ha nacido la necesidad de optar por nuevas soluciones para los temas laborales como las vacantes, los procesos de reclutamiento y selección de personal que se requieren.

Para el reclutamiento interno ha estado en auge el desarrollo de técnicas de mejora de competencias en los colaboradores ya que el mismo sistema administrativo actual, cuenta con una predisposición hacia la movilidad interna. Se convierte en una necesidad trabajar de la mano de áreas que incentiven a los colaboradores a su desarrollo profesional y las diferentes competencias, siendo así la planificación de capacitación, formación y desarrollo vitales, para situar a los colaboradores en lugares que cuenten con las herramientas y haciéndolos capaces de ocupar posiciones de mayor o distinta responsabilidad dentro de la compañía. Mediante esta práctica se brinda la oportunidad facilitar y proporcionar un mejor proceso de aplicación interna laboral, tanto para el empleador como para el aplicante.

Al presente, muchos de los reclutadores se mueven por medio de las redes sociales, blogs, grupos de vacantes de WhatsApp o canales de empleo observando el mercado, con el interés de que, si la empresa abre una vacante en un momento determinado, la empresa pudiese cubrir la vacante con la mayor brevedad posible, realizando la contratación con la terna idónea y específica al cubrir un puesto de trabajo.

Los procesos de reclutamiento y selección se convirtieron en procesos virtuales, donde se ven utilizadas las redes sociales y otras plataformas como herramientas que hacen que el proceso sea más accesible para el aplicante y proporciona un amplio alcance para las empresas, generando en los diferentes puestos visibilidad, tanto así que se han visto implementados el uso de anuncios en dichas plataformas acelerando y facilitando el proceso de contratación, dando como resultado que grandes compañías a nivel mundial han utilizado estos métodos como su principal instrumento de contratación para puestos básicos; como lo es el caso de Amazon, quien ha visto en las redes sociales una oportunidad clara y eficiente, contribuyendo a la contratación masiva de empleados en el área de servicio de atención al cliente.

Los procesos de contratación externos se vieron modernizados ya que por el mismo entorno se requirió hacer uso de los diferentes herramientas como Zoom, Microsoft Teams y otras, quienes originalmente fueron pensadas para el uso académico haciendo posible continuar con las actividades educativas en el periodo de confinamiento, pero estas mismas abrieron un espacio para el sector laboral que era de carácter crítico y han sido primordiales en el desarrollo de la cuarta revolución

industrial, tanto así que muchas organizaciones decidieron desarrollar sus propias plataformas similares para uso interno.

En la realidad actual se puede mantener una vida paralela implícitamente por medio de la virtualidad, las redes sociales cortaron las brechas del tiempo y espacio lo cual posibilitó el conocer las diferentes actividades que realizan las personas; esto ha sido otro instrumento viable para la adquisición de talento humano ya que permite generar un perfil más real sobre el aplicante.

Otras plataformas como el caso de LinkedIn permiten al usuario la creación de un perfil que funciona como un curriculum digital, el cual da visibilidad a las diferentes habilidades blandas y duras que posee el aplicante, esto facilita la aplicación de este al amplio espectro de ofertas laborales que se encuentran en la plataforma. Asimismo, desarrolla una gran oportunidad a las diferentes organizaciones, ya que les permite realizar búsquedas de aplicantes basadas en diferentes filtros, lo cual favorece la contratación de perfiles específicos que son de gran interés para la empresa.

El autor contemporáneo Goyenechea, (2021) define el Inbound Recruiting como una tendencia de reclutamiento que tiene como propósito captar postulantes, ofreciendo contenido de valor para atraer talentos en el mercado laboral, que podrían convertirse en postulantes y luego empleados y promotores de la marca empleadora.

El Inbound recruiting atrae a sus propios postulantes, y es que cada vez son más las empresas que han visto la influencia positiva que tiene el cuidar su imagen, el implementar sistemas de motivación personal y satisfaciendo las necesidades de sus

colaboradores, haciendo de su excelente reputación un arma para que los candidatos sean los interesados en ser parte de la organización.

La inteligencia artificial también ha sido tendencia en los últimos años, debido a que se han creado diferentes sistemas de seguimiento de candidatos o ATS (por sus siglas en inglés “Applicant Tracking System”), son herramientas que facilitan la filtración de candidatos, utilizando algoritmos que establecen la relación entre el perfil requerido y el currículum de cada postulante. Existen muchos de estos sistemas de recolección de datos, dado a que suministran la gestión de todo el proceso de selección, disminuyendo los tiempos de llenado de vacantes, haciéndolo muchas veces más ágil y ordenado.

“El reclutamiento en sí genera una serie de sistemas de información, proporcionando datos acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de la organización, lo que permite tomar decisiones estratégicas” (Guerrero & Velástegui, 2020). Los procesos de adquisición de talento humano hoy más que nunca han sido perfeccionados, dando una increíble accesibilidad a ambas partes, pero sobre todo permitiendo a las organizaciones la adquisición de individuos con características específicas, haciendo posible para las mismas, generar estrategias de contratación basándose en las necesidades específicas de la empresa o en las aptitudes ideales para cada uno de las vacantes presentes, dado como resultado una evolución en el área de talento humano no vista anteriormente. Además, ha puesto al margen del aplicante una amplia disposición de empleos disponibles facilitando el proceso y

procurando una mejora constante en dichas prácticas, las cuales están propiciando el éxito

2.1.4 Teoría de las habilidades blandas.

El ser humano a medida que ha desarrollado las distintas funciones dentro del marco industrial fue determinando que había una fuerte relación del desempeño laboral con ciertas conductas de cada individuo y estos rasgos creaban un sesgo que no necesariamente corresponden a si son capaces de realizar una función o no, sino sobre las habilidades con que estas personas contaban.

Desde finales del siglo XX, los diferentes autores han tratado de desarrollar el tema, sin embargo, se le han otorgado diferentes nombres al mismo concepto, teniendo en común que la relevancia tanto para el aprendizaje como para el ámbito profesional es altísima, se considera que, por haber desarrollado las estas cualidades, se arraigarán en la personalidad del individuo y lo acompañarán a lo largo de su vida. Por esta razón, cada vez son más las empresas buscan en sus colaboradores particularidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de negociación, la seguridad, la toma de decisiones entre otros.

De acuerdo con la Unicef Venezuela, (2017)

“Las habilidades para la vida de cada persona están compuestas por sus reacciones habituales y por las pautas de conducta que ha generado durante el proceso de aprendizaje de conocimientos específicos, desarrollo de sus

potencialidades y habilidades requeridas para una adecuada participación en la vida sal.”

Las habilidades blandas son características de personalidad, que permiten a los individuos que las poseen, relacionarse de manera exitosa en las diferentes áreas de su vida, siendo así rasgos que brindan ventajas sobre los otros. Cuando estas características son agentes diferenciadores en el área laboral, se admite encontrar posiciones en las que el individuo se vea asentado cómodamente, generando así un mejor aprovechamiento de dichas características para el buen funcionamiento de este, siendo esto clave en el desempeño del trabajador y sumamente provechoso para la organización.

En los últimos años se ha manejado en la dinámica del estudio de la gestión del talento humano, la trascendencia de este tema y se ha unificado más el concepto de habilidad blanda, por ejemplo, la Universidad Católica de San Pablo, Perú (2020) define “Las habilidades blandas son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabajas, es decir, cómo interactúas con tus colegas, cómo resuelves los problemas y cómo gestionas tu trabajo”.

De acuerdo con (Vásquez, Tuesa, & Vila, 2020) las primeras referencias de la búsqueda de estos diferenciadores se dieron en 1959, en la Marina de Guerra de los Estados Unidos de América (US Navy), donde se implementó un programa de capacitación para sus integrantes. Para tal fin, usó un método para medir, mediante pasos o procesos, las competencias y habilidades necesarias para una mejor integración

y mejor desempeño de sus miembros en su especialidad militar. Estas competencias desarrolladas no tenían una palabra que conceptúe la idea, tan solo era llamadas “habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral, carecen del contacto con máquinas...” (pág. 43).

En el año 2020 el presidente global de la red PwC, realiza una publicación para el Foro Económico Mundial donde afirma que “Las habilidades blandas (liderazgo, adaptabilidad, cómo traducir la retroalimentación en un cambio medible) son las que hacen que el entrenamiento de habilidades a corto plazo sea más duradero y transformador.” (Moritz, 2020).

De acuerdo con la autora Guerra (2018), se puede decir que “todas las habilidades blandas se han dimensionado desde distintas perspectivas”, este aporte permite que se amplíe el conocimiento y no se conceptualice una habilidad como específica, sino que, a través de la historia, los individuos y teóricos puedan ir descubriendo cada día más estas características relevantes que son importantes para el desarrollo en sociedad. Sin embargo, es importante mencionar cuales son las habilidades blandas más relevantes en el ámbito laboral, la autora García (2018), señala algunas como la colaboración, la comunicación, el aprendizaje informal, la productividad y la creación de contenido, capacidad de iniciativa, resiliencia, responsabilidad, asunción de riesgos y creatividad, trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y compasión y gestión, organización, capacidades metacognitivas y habilidad para convertir las dificultades en oportunidades, o de transformar la percepción del fracaso y la respuesta al mismo.

Si bien anteriormente las habilidades duras eran vistas como el principal objetivo de todo empleador, siendo el conocimiento y aprendizaje previo la clave para el éxito, el paso del tiempo evidenció que las habilidades blandas eran críticas en el desempeño de todo trabajador, ya que las primeras eran fuertemente influenciadas por las blandas, y no eran totalmente aprovechadas si había una carencia de estas.

2.1.5 Teoría de la motivación laboral.

Vislumbrar los factores que generan un impacto positivo en la organización, ha sido el ideal de las empresas a través de los años, los diferentes teóricos psicólogos han desarrollado hipótesis sobre las necesidades humanas, los deseos y estudios sobre el comportamiento, las conclusiones de estas teorías han sido de utilidad para las compañías, ya que al descubrir como solventar las necesidades de sus colaboradores generaron beneficios tanto en el ambiente organizacional, la productividad, el entusiasmo, proactividad, entre muchos otros aspectos.

La motivación es el motor interno que mueve a los seres humanos a realizar con éxito una tarea específica, desenvolviéndose de forma voluntaria y deseada, apostando todos sus recursos físicos o mentales para acometerla.

En el área laboral de los seres humanos es super importante, la autora Pursell (2021), define la motivación laboral como la fuerza vital que impulsa a los trabajadores a hacer bien las cosas. “Cuando un empleado está motivado significa que tiene ímpetu o inspiración para actuar.” Los aspectos que pueden motivar a un colaborador varia con respecto a otro, ya que hay aspectos como la cultura, etnia, edad, gustos, creencias

entre otros que repercuten en sus decisiones, y las situaciones que representan alegría o motivación.

La motivación laboral ha sido motivo de estudio durante muchos años, ya que para los seres humanos es importante reconocer cuales son los motivos que general el querer realizar o no una tarea.

El autor Chiavenato (2019), desarrolla la teoria de Maslow pionero en la investigación de las motivaciones del hombre en su trabajo y propuso la teoría que casi 80 años después, se considera un hito. El formuló la tesis donde indica que la conducta humana se manifiesta por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación, y que se establecen en una jerarquía de necesidades, en la que una vez suplidas las más básicas pasan a centrarse en las superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

Maslow postuló que el hombre está motivado a compensar estas necesidades en forma permanente y en el mismo orden jerárquico en que las ha señalado. Indicó que cuando alcanza la primera línea de la pirámide, seguirá posteriormente con la siguiente, y el éxito de estas es el elemento motivador.

La base de la pirámide es la fisiología, lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: alimentación, bebida, descanso, respiración, entre otras. El segundo escalón es la seguridad, esto implica elementos como el techo donde cubrirse, la sensación de seguridad, saber que se está protegido y tener recursos asegurados. El tercer escalón es la afiliación, sentirse parte de un grupo, la capacidad

de relacionarse, sentirse aceptado, la vinculación con otros y la participación en la sociedad como seres importantes. El cuarto escalón es el reconocimiento, tener éxito y ser respetado por los demás. La cúspide de la pirámide, autorrealización, la moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.

Chiavenato, (2019) “Aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de Recursos Humanos.” (pág. 60)

Se admite que esta jerarquización es una aproximación aplicable a promedios de la sociedad, ya que cada individuo puede tener un orden de necesidades diferentes, existen factores como la cultura, ambiente y medio que pueden generar cambios en el orden de las necesidades. En Figura N° 5 se permite observar desde otra perspectiva la teoría de Maslow.



Ilustración 5

Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

Fuente: Datos tomados (Chiavenato, (2019), en su libro 10ma edición, pág. 59.

Chiavenato, (2019) menciona para a el autor Herzberg, (1959) donde realizó un estudio que concluyó en que la motivación está orientada en dos factores referentes al ambiente externo y al trabajo del individuo. El primer factor es el higiénico, compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las situaciones externas que rodean al individuo y comprenden aspectos como salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. Así mismo corresponden a las posibilidades que puedan tener de crecimiento y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados.

Para los gestores de talento humano es fundamental el conocimiento del factor higiénico ya que permite afirmar que una parte la motivación de los seres humanos radica en su ambiente laboral, la relevancia que tiene para tomar ventaja y enriquecer el alcance de los objetivos de la empresa, y de las personas mediante la gestión del talento humano

Tal y como se observa en el detalle de la figura N°6, donde se desarrollan los factores de higiene de la siguiente manera:

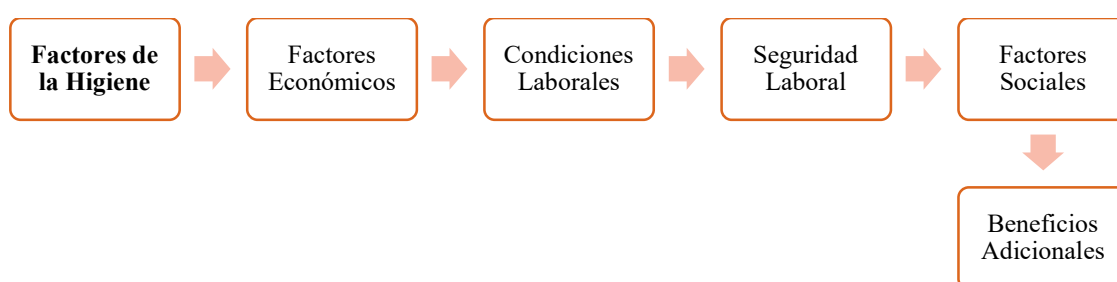


Ilustración 6

Teoría de Herzberg-Factores de higiene.

Fuente: Sitio Web economipedia, recuperado en <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
Adaptación propia (octubre 2022).

El segundo punto son los factores de la motivación, relacionados con las actividades inherentes al cargo tales como: El alcance de una meta, logros individuales y de equipo, desarrollo exitoso de funciones y las responsabilidades encomendadas, los ascensos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional en la Figura N° 7 se pueden determinar los aspectos relevantes los factores mencionados.



Ilustración 7

Teoría de Herzberg-Factores de motivación

Fuente: Sitio Web economipedia, recuperado en <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

Adaptación propia (octubre 2022).

“Para proporcionar una motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo” (job enrichment), que consiste en sustituir tareas simples o elementales del cargo por tareas más complejas para acompañar el crecimiento de cada persona y ofrecerle condiciones de desafío y satisfacción profesional en ese puesto” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.), 2019, pág. 186)

De acuerdo con el aporte anterior se puede afirmar que los autores concuerdan en que el crecimiento de los colaboradores puede ser producido por el gestor del puesto, claramente esta afirmación puede traer consecuencias positivas y negativas, ya

que del mismo modo que se motivó puede crear una frustración al no llenar las expectativas, o no sentirse capaz o suficiente para el desarrollo de las funciones establecidas, creando la oportunidad al supervisor del puesto de revertir el proceso y optar por un segundo método de motivación .

La analista Quiroa, (2021) se concluyó sobre esta teoría “los trabajadores encuentran mayor satisfacción cuando su entorno laboral es favorable. Esto significa que les permite ascender a puestos más altos, lograr autorrealización y recibir reconocimiento por sus esfuerzos. Todo esto genera una experiencia positiva en el trabajo.”

Las personas no funcionan si la motivación, no se avanza, ni se mejora esta es la razón por lo que, en el ámbito laboral, es de alta relevancia atender aspectos como asegurar una excelente relación con los superiores, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el ambiente de trabajo y la flexibilidad laboral.

Coromoto & Villón (2017) “Los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.” (pág. 185)

La motivación laboral compone uno de los elementos de gran importancia el desarrollo organizacional, ya que el enfoque correcto de este componente logra situar a la organización en su máximo potencial productivo, esto permite afirmar que un líder corporativo debe contar con las herramientas adecuadas para desarrollar de manera eficiente la motivación empresarial

2.1.6 Gestión estratégica del talento humano

Si bien los distintos instrumentos utilizados en los procesos de contratación se han visto altamente influenciados por los últimos sucesos a nivel mundial, dando como resultado la creación de nuevas herramientas, la evolución de las ya existentes y la discontinuación de otras. En el ámbito laboral el área de talento humano continúa teniendo su principal razón de ser en la gestión organizada y la planificación de las personas dentro de las organizaciones para el alcance de los objetivos, estas necesidades estas ligadas a integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el capital humano.

“Visualizar la gestión del talento humano como parte estratégica en las organizaciones, representa en estas un aumento significativo en el valor económico, por tanto, buscan calidad y valor para fortalecer sus benéficos, redundando en el desarrollo de la gente.” (Ramirez, Villalobos, & Herrera , 2018), Y es que, si bien la obtención de talento humano es crítica en el éxito de una organización, el desarrollo de este pasa a ser de suma importancia en este modelo. Un sistema en que las diferentes prácticas le dan la importancia al desarrollo del talento humano, resultará en un

ambiente institucional de cuidado hacia el colaborador y estos mismos responderán con lealtad hacia la organización y representará un nivel más alto de compromiso de parte del mismo (Saks, 2022) esto lo hace una de las bases del éxito de distintas empresas ya que no solo significa un aumento considerado en la cantidad, sino en la calidad de talento humano presente en la organización, también hace que el colaborador genere un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que contribuye además a la disminución de salidas de personal. Darles valor a estas prácticas representa igualmente una mejor visión de los aplicantes de cara a la empresa, facilitando la adquisición de nuevo talento humano.

La gestión estratégica en el área de talento humano se encarga de proyectar los pasos a seguir para el desarrollo de la organización, dado a que un objetivo se convierte en realidad cuando se traza un plan de cómo se llegara a su realización, en un marco donde la ocupación debe de ser, mantenerse preparado para el crecimiento organizacional o el cambio de personal de acuerdo con las necesidades de las compañías.

“Para lograr una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento de las empresas, las organizaciones se han dado cuenta que una fuerza de trabajo altamente comprometida y motivada es la clave. La retención del talento humano es un importante objetivo para cada organización en el competitivo mundo de los negocios.” (Dahiya & Rath, 2021),

Si bien la adquisición del talento humano se ha visto facilitada gracias a los cambios consecuentes a la 4ta revolución industrial, la retención sigue siendo un área por mejorar y de principal importancia para las organizaciones, ya que si se gestiona a través de la motivación y la planeación estratégica las empresas se aseguran la retención, integración, desarrollo y éxito del capital humano en la organización. La retención favorece la estructuración de las bases, perfilando sectores dentro de las organizaciones, lo que hace posible filtrar nuevos aplicantes y seleccionarlos para vacantes donde características específicas son necesarias y donde otras ya se encuentran presentes. Mantener un flujo constante en la salida del capital humano hace que este proceso se vea atrasado, lo cual desarrolla una inestabilidad competitiva para la empresa y genera gastos económicos y de capital humano, crea carencias dentro de los organigramas por lo que los diferentes espacios que contaban con características específicas, que ya estaban resueltos sean ahora una vacante y los convierte en necesidades críticas a saciar en los procesos futuros de adquisición de talento humano.

El ordenamiento idóneo de las personas de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, es una herramienta tanto administrativa como operativa, para incrementar posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la resolución de conflictos, la delimitación de las funciones, establecer planes de compensación que sean gratificantes y motivantes para los colaboradores, establecer los lineamientos y políticas empresariales, planificar el crecimiento individual de los colaboradores enfocado en capacitaciones.

Por ejemplo, el posicionamiento de un producto o servicio propone una mejora continua en el ambiente laboral, ya que, al existir la necesidad de crecimiento y innovación por parte de la empresa, para el área de gestión del talento humano nace una nueva oportunidad de encontrar habilidades y talentos dentro de las empresas donde se ve pueda ver reflejado el éxito de productividad.

Al asignar perfiles de talento humano para cada uno de los diferentes sectores de trabajo en la organización, se contribuye a la obtención de talentos específicos basados en dichos perfiles, esclareciendo las necesidades de la empresa y trazando un camino clave en el alcance de las metas y objetivos establecidos. Asimismo, favorece al aplicante ofreciendo un espectro claro de las áreas de trabajo basadas en dichos perfiles, que han sido generados mediante el estudio y desarrollo de los colaboradores actuales de la empresa, propiciando que el aplicante pueda seleccionar puestos enfocándose en sus habilidades blandas, sus capacidades tanto físicas como intelectuales y de esa forma la empresa capta con mayor frecuencia, el personal adecuado para la vacante.

La figura n°8 sintetiza algunas de las funciones principales de la gestión estratégica del talento humano, permitiendo tener una mejor óptica que la importancia de esta área en el proceso empresarial.

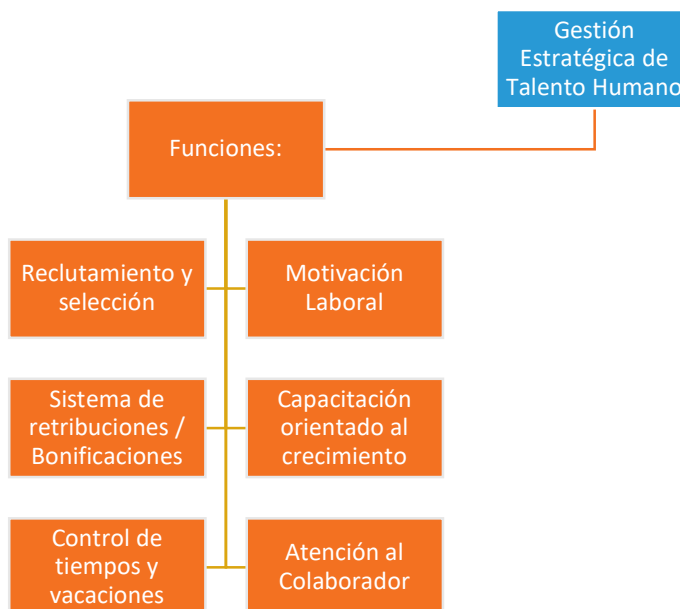


Ilustración 8

Funciones de la Gestión Estratégica del Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

2.1.7 Teoría de la satisfacción laboral

El objetivo de toda compañía es el éxito, la mayor obtención de bienes posibles, para esto las mismas están en una constante persecución de diferentes recursos, los que posibilitan y facilitan la obtención de dicha meta. En esta lucha constante en la búsqueda del éxito ha permitido a las organizaciones esclarecer el camino y pautas a seguir para la obtención de este, dando como resultado que el recurso más importante para la obtención de dicho éxito es el humano; lo que hace que las organizaciones se planteen como sacar el máximo provecho a este tan valioso, y es ahí donde la satisfacción laboral cumple un rol fundamental en la búsqueda de este objetivo específico.

La satisfacción laboral es un factor que impulsa a las personas a moverse, actuar y crear, se puede decir que es un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo.

Mariscal & Mora (2019) La satisfacción laboral forma parte ineludible de la gestión de los recursos humanos pues ambos tienen un factor en común “el factor humano”, razón de ser de cualquier sistema de gestión de los recursos humanos y aún más en la actualidad se conceptualiza al hombre como escalón base para el progreso, por lo que el logro de su satisfacción se vincula directamente con el logro de los objetivos organizacionales. (pág.4)

La creación de una estructura que permita un alto grado de satisfacción laboral en sus colaboradores es clave para la obtención del éxito en toda empresa, tener esto claro permite que las organizaciones se centren en crear un modelo de compensación, donde el colaborador sienta que cumple un rol fundamental no solo para la producción de la empresa como también para el futuro de esta.

“Si el desempeño de los empleados es excelente, lo más probable es que el desempeño de la empresa también lo sea. El desempeño de una persona será excelente si tiene altas habilidades, si está dispuesto a trabajar porque es bien pagado y si tiene una mejor expectativa del futuro” (Irwan, Siswoyo, & Beni Agus, 2020). Mantener un alto grado de satisfacción laboral propiciará en la mayoría de los casos que la producción de la empresa sea también alta, esto lo convierte en una de las

principales preocupaciones de la empresa y en un instrumento clave en la obtención del éxito de la empresa.

Escuchar al colaborador, cuáles son sus metas, sus deseos, como y donde le gustaría estar trabajando en el futuro, pero sobre todo sus necesidades facilitan la creación de una estructura donde la empresa mantenga un alto nivel de satisfacción laboral en sus empleados. Conocer de sus necesidades esclarece a la organización como satisfacerlas. El motivo que hace que una persona trabaje en la mayoría de los casos es el pago, puesto que tiene que cubrir sus necesidades, esto hace del pago una de las variables, un empleado que maneje una remuneración económica que le permita satisfacer sus necesidades verá su satisfacción laboral incrementada, permitiendo a la empresa obtener un mayor nivel de productividad proveniente del mismo.

Otra de las variables en el grado de satisfacción presente en un empleado son sus metas y objetivos, tanto laborales como personales. Si uno de los deseos de un empleado es continuar un proceso académico, tener el tiempo para hacerlo haría que este se encuentre más satisfecho, por ende, tener una jornada laboral adecuada incrementará su satisfacción. Si laboralmente el colaborador muestra intención de alcanzar otras áreas o puestos de trabajo para los es aún no se encuentra preparado, que la compañía le ofrezca acompañamiento y preparación para el mismo no solo ayudaría a la empresa a obtener un colaborador con un mayor número de competencias, habilidades blandas y conocimientos, sino que también incrementará el nivel de satisfacción en el mismo y por ende su productividad se verían afectadas directamente.

Además de las ya presentadas, otra variable clave en el grado de satisfacción laboral es la presencia de buenas figuras de liderazgo. Tener presentes en la organización figuras de liderazgo que sean fiables, accesibles y mantengan altos estándares de satisfacción en sus equipos de trabajo es una herramienta decisiva; para un empleado saber que su figura de líder es accesible, empático y fiable aumenta su grado de satisfacción laboral.

Mantener altos niveles de satisfacción laboral en una organización es el principal instrumento para la obtención no solo de un alto nivel de producción, sino también para el cumplimiento de las metas de dicha empresa, por lo mismo evitar que los empleados se sientan insatisfechos es una preocupación fundamental. Manejar bajos niveles de estrés en los colaboradores no solo incrementa el grado de satisfacción, sino que también evita que el mismo se vea disminuido, producto de esto mantener jornadas de trabajo optimas, una carga de trabajo justa y bien distribuida, un buen ambiente laboral y otras variables pasan a ser situaciones primordiales en el funcionamiento de la empresa.

2.1.8 Modelo de gestión de cambio de tres etapas- Kurt Lewin

La gestión de cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de procesos de transformación, lo que implica el análisis, y la estrategia para que las personas inmersas en las situaciones por transformar se vean fácilmente envueltas en la aceptación y el aprovechamiento de los cambios y en la disminución de la resistencia a

estos, se detalla el modelo de gestión de cambio de Kurt Lewin, por los autores con Martínez, Carrasco, & Bull, (2018) donde lo definen como:

“Este modelo consiste, básicamente, en que un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema. Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio... Este modelo identifica tres etapas para gestionar el cambio en las empre para gestionar el cambio en las empresas, las cuales corresponden a las fases de: descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y re-congelamiento de los modos más efectivos en la organización” (pág. 90)

Fase 1 Descongelamiento

Esta fase inicia cuando la organización ya sea por medios internos o externos, determina la necesidad de aplicar cambios con miras en mejorar los diferentes procesos o áreas, esto genera una alteración al orden normal, se ve afectado para los involucrados.

Cambio por factores externos, sucede de manera no prevenible, y requiere un llamado a la inmediato a la acción. Un ejemplo claro es en el caso de la pandemia por COVID 19 que afectó a todo el planeta, y se requirió una adaptación rápida, o en el caso de las afectaciones del mercado, como los cambios en el tipo de cambio, o que la

competencia publicitaria productos nuevos, cambios en el marketing de las redes sociales entre otras.

Factores internos, estos cambios tardan más en realizarse, dado a que los gerentes o mánager tienen que entrar en conciencia de que no se están obteniendo los resultados esperados, por ejemplo, la caída de los estándares de productividad, o la calidad del producto o la merma, estos KIP indican a la organización el plantear estrategias con los cambios que promuevan mejoras de forma estable.

El descongelamiento es una fase que normalmente tiene connotaciones difíciles para los involucrados, ya que la capacidad de adaptación es diferente para cada persona, y por la rapidez en la que sucedan los cambios, puede resultar frustrante, por eso los individuos deben asumir el cambio como parte de la vida, y vislumbrar en ellos una oportunidad de ajuste para asumir de las nuevas rutinas, de esta forma crecer y aportar a las empresas. Este proceso no necesariamente se presenta de manera natural, por lo que los líderes empresariales deben de ofrecer a sus colaboradores ambientes amigables, de confianza y transformadores donde el cambio sea parte de la naturaleza empresarial.

Fase 2 Movimiento

El movimiento es la segunda fase del modelo de cambio de Lewin, esta fase inicia cuando los miembros de la organización son conscientes de la necesidad de cambio e inician a ser parte de este, son parte del proceso de transformación.

En un primer momento se debe diagnosticar qué es lo que hay que cambiar o mejorar para posteriormente crear una estrategia para la aplicación de estos cambios y así iniciar con las mejoras a implementar ya sea una reestructuración, o cambios mínimos o el ajuste de los procesos.

Este proceso generalmente es largo, ya que requiere la readaptación de todos los miembros del equipo a una nueva dinámica de trabajo. Además, las nuevas costumbres no siempre son exitosas, por lo que se debe tener paciencia y asumir un modelo de prueba y error, a través del cual se adquieran aprendizajes para encontrar la fórmula perfecta para las necesidades del colectivo.

Fase 3 Congelamiento

El congelamiento es la última etapa del modelo, alcanza desde la aplicación del cambio o transformación colectiva donde se ha encontrado la solución a aquellas situaciones que generaron la necesidad de cambio.

En este punto, ya se debe haber apadrinado la nueva dinámica laboral, este brinda la buscada estabilidad. Si no existe la concordia en las prácticas internas significa que todavía no se ha llegado a esta etapa. Para acelerar este proceso se pueden implementar estímulos o recompensas hacia el personal que esté implicado en el proceso de adaptación hasta que los nuevos valores, procesos o métodos de trabajo sean completamente admitidos.

Cuando los cambios hayan sido implementados e instaurados y se hayan afianzado en la vida cotidiana de una empresa podemos hablar de un congelamiento efectivo.

En la figura N°9 ofrece la visualización de las tres etapas del modelo de Lewin

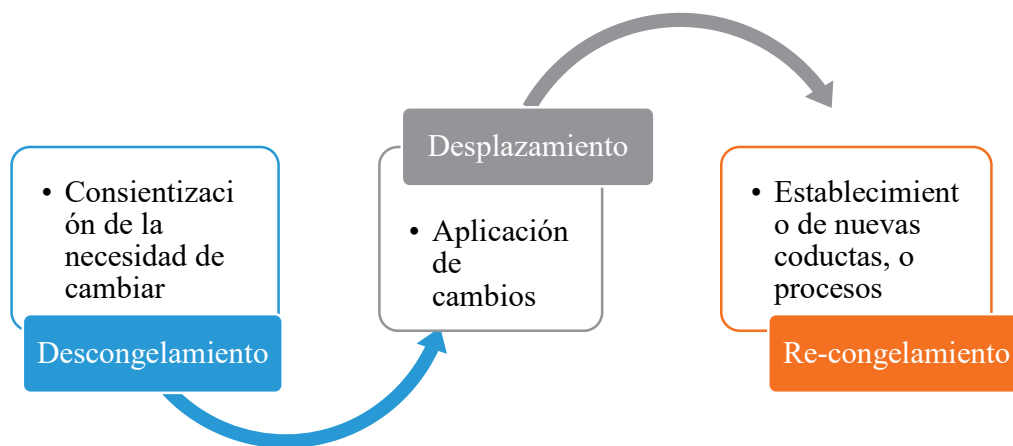


Ilustración 9

Etapas del modelo de Lewin

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición gestor de talento humano.

La palabra gerente se puede definir como: “La persona responsable de alcanzar las metas de la organización mediante la administración (planeación, organización, dotación de personal, dirección y control) de los esfuerzos del personal de la compañía”. (Dessler, G. y Varela, R., 2017, p. 4).

2.2.2 Definición reclutamiento de personal

“Se entiende como el proceso que lleva a cabo para ingresar a un colaborador en la organización, es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar a vacantes”. (Ramirez, Villalobos, & Herrera , 2018).

2.2.3 Definición entrevistas por competencias.

Es un proceso de selección de personal en el que se evalúa el comportamiento de una persona en una situación determinada. Por lo regular, se basan en realidades que pueden vivirse en el día a día de las empresas. (Blog OCC Mundial, 2019).

2.2.4 Definición habilidades blandas

Según (Qizi, 2020) “Las habilidades Blandas son un término que hace referencia a el coeficiente emocional de una persona, el conjunto de rasgos que pertenecen a su personalidad, sus gracias sociales, lenguaje de comunicación, hábitos

personales, amabilidad y optimismo que caracteriza sus relaciones con otras personas.”
(p.1918).

2.2.5 Definición manual de puestos

“Es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía.”
(Perez, 2021)

2.2.6 Definición perfil de puestos

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. (Coindreau, 2022)

2.2.7 Gestión de cambio

“Es un proceso transformacional planificado, sistemático e interactivo dentro de los procesos organizacionales que es utilizado para la adaptación de una organización.” (Suárez , Alvarez , & Vesquez, 2020)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Historia de la Minería

En 1828, el Jefe de Estado, Juan Mora Fernández, promovió ante la clase política la necesidad de fomentar tanto la extracción de oro como de plata con la intención de monetizar la economía, con el poco conocimiento que había en la época, se descubrieron las minas del aguacate, y poco a poco el resto de cierras de Costa Rica, la importancia que esta industria representaban para la naciente economía era alta, fue hasta 1890 que se tienen los primeros registros de apertura de la Mina en la zona de Montes de Oro, dado ese nombre a la cuantía de oro de su descubrimiento.

Desde esa época hasta el día de hoy, la minería en esta región ha pasado por diferentes épocas, dueños y etapas a nivel país.

2.3.2 Historia de la Mina Bellavista

La compañía Rio Minerales S.A, es una empresa costarricense, dedicada a la actividad minera de explotación de oro y plata, dueña de Mina Bellavista, otorgada por el estado costarricense en el año 1956, a perpetuidad y vigente hasta la actualidad.

Mina Bellavista se encuentra en el distrito de Miramar, cantón de Montes de Oro en Puntarenas; a 70 km noroeste de San José. La Mina está a 650 metros sobre el nivel del mar en la vertiente suroeste de la Sierra de Tilarán.

De acuerdo con el Gerente (Rudin, 2022) “La Mina Bellavista ha operado en diferentes épocas. Los mayores de exploración se hicieron entre 1986-1997, con el fin de cuantificar las reservas de oro. En el año 1997, la compañía

canadiense, Wheaton River Minerals, adquiere Rio Minerales y realiza los estudios ambientales para la futura operación minera. Posteriormente, en el año 2002, la empresa canadiense Glencairn Gold, inicia la construcción y posterior operación de la Mina Bellavista en el año 2005, hasta el año 2007, cuando un deslizamiento afectó la planta de proceso y se paralizaron los trabajos.”

A inicios del 2015, la compañía Central Sun Mining, compra las acciones pertenecientes a Rio Minerales e inicia un proceso de exploración y en año 2019, inicia el proyecto de planta piloto, el cual funciona con el sistema de recuperación de oro Merrill Crowe y celdas de lixiviación de mineral.

La empresa siempre ha tenido un alto compromiso ambiental y responsabilidad social, ante el gobierno costarricense, y ante el pueblo de Montes de Oro. La empresa Rio Minerales S.A, ha realizado diferentes estudios y programas de prefactibilidad y factibilidad, pruebas geotécnicas, relaciones públicas, estudios ambientales y la administración de la propiedad donde ha invertido más de siete millones de dólares.

2.3.3 Misión

Ser una industria ejemplar en la extracción de oro. (Rudin, 2022)

2.3.4 Visión

Extraer oro aplicando altos estándares ambientales y de seguridad laboral, promoviendo el desarrollo comunitario e implementando acciones de recursos humanos, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, y de esta manera aumentar la productividad de la empresa. (Rudin, 2022)

2.3.4 Proceso de la Mina

2.3.4.1 Etapa 1 Extracción y muestreo de mineral.

Se realiza la extracción de mineral del tajo de la Mina Bellavista, por medio de voladoras controladas con explosivos, un aproximado de 3000 toneladas de mineral por mes.

Seguidamente se determina la ley, que es la cantidad de contenido de oro por tonelada, puede verse afectada por las betas, su tamaño y el lugar de extracción. El mineral extraído es debidamente muestreado y analizado. Después de analizado se envía el proceso de trituración.

2.3.4.2 Etapa 2 Molienda y trituración

El proceso de molienda o trituración consta de varias fases, inicialmente el material extraído pasa al quebrador primario de muelas, tritura y disminuye el mineral de 20 pulgadas (que se extrajo), lo reduce a 2,5 pulgadas aproximadamente. El material es trasladado por medio de una secuencia de bandas transportadoras que van llevando el mineral al quebrador secundario (quebrador de Cono), el mineral pasa de 2,5 pulgadas a media pulgada, inmediatamente pasar a una tercera fase.

La tercera fase del proceso de molienda consta de un quebrador de rodillo el cual es alimentado por bandas transportadoras, el rodillo disminuye el mineral hasta que queda con la granulometría de 4 a 3 milímetros, seguidamente, por medio de las bandas el mineral es llevado al proceso de aglomeración, donde es mezclado con

cemento y solución cianurada, inmediatamente es transportado hasta las celdas para el proceso de lixiviación.

2.3.4.3 Etapa 3 Lixiviación

El mineral es colocado en cada una de las celdas de filtrado, que son espacios acondicionados para el proceso de lixiviación y extracción de oro, este proceso tarda aproximadamente 35 días, donde el mineral es bañado con una solución cianurada, similar al proceso de colar café.

La solución después de haber pasado por el mineral contiene un alto porcentaje de oro, es enviada a los tanques donde se almacena, bombeada por una secuencia de tuberías e inicia el proceso llamado Merrill Crowe. Este proceso con lleva la absorción del oro en la solución líquida por medio de zinc, cuenta con un tornillo dosificador de zinc que capta el oro que se encuentra preñado en solución, continua hacia los filtros de prensa, donde el oro es precipitado por aproximadamente 5 días.

La apertura de los filtros de prensa es la última fase del proceso de lixiviación, los filtros son abiertos y en ellos se encuentra una mezcla húmeda, de color gris o negra, similar al barro, el color del contenido es determinado por la cantidad de oro que dé como resultado el proceso. Inmediatamente el precipitado es puesto en bandejas de metal y colocado en hornos de secado durante las 24hrs posteriores, para convertir el precipitado en una mezcla seca de esta forma eliminar el exceso de agua y con esto obtener mejores resultados en el proceso de fundición.

2.3.4.4 Etapa 4 Fundición

El precipitado es sacado de los hornos de secado e inicia la fundición, que tarda un aproximado de 4hrs, el mineral es mezclado con diferentes fundentes a una temperatura de más de 1300 C° luego es vertido en una copela que le da la forma al oro (Doré) que es el producto final.

2.3.4.5 Etapa 5 Análisis de oro.

El área de laboratorio se encarga de analizar el doré para determinar el porcentaje de oro de este, ya que, para obtener el oro en estado sólido, se requiere la adición de otros minerales como plata y cobre, también se realiza un proceso de pulido, con esto se le da brillo y queda de color dorado que lo conocemos. Finalmente queda listo para su comercialización.

2.3.5 Jornadas Laborales

2.3.5.1 Área administrativa:

- **Diurna acumulativa:** De lunes a jueves con horario comprendido de 6:00hrs a 16:00hrs día viernes de 6:00hrs a 14:00hrs

2.3.5.2 Área de proceso:

- **Diurna:** 06:00hrs a 14:00hrs
- **Nocturna:** 22:00hrs a las 06:00hrs
- **Mixta:** 14:00hrs a las 22:00hrs
- **Extraordinaria:** Corresponde al trabajo efectivo que se ejecuta fuera de los límites de la jornada ordinaria, para satisfacer las prioridades que se

presentan en la empresa. El límite indica que la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder las 12 horas, de lo contrario deberá ser remunerado con un 50% más.

2.3.6 Política de tiempo extraordinario

Toda jornada extraordinaria debe de estar solicitada por la jefatura directa a la gerencia financiera. Los colaboradores pueden trabajar tiempo extraordinario con la autorización debidamente firmada. Todo el tiempo extraordinario es verificado en el reloj marcador de ingreso y salida.

Cualquier jornada extraordinaria será remunerada con 1.5% adicional al salario ordinario. La jornada extraordinaria sumada a la ordinaria no podrá exceder las doce (12) horas diarias. (Elaborado por el área de Recursos Humanos de Compañía Rio Minerales S.A).

2.3.7 Política de atención y prevención del Covid-19

Aquel colaborador que se considere caso sospechoso o contacto con sospechoso deberá avisar a su jefatura inmediata y no presentarse a trabajar hasta esperar la confirmación del caso.

Se debe de utilizar los elementos de protección personal al ingresar a las instalaciones y en los vehículos de ingreso a estas.

Se debe de acatar las disposiciones de ingreso a la empresa, como es el caso del lavado de manos y toma de temperatura y cumplir con los lineamientos estipulados para evitar aglomeraciones en temas de uso de servicios sanitarios. (Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Río Minerales S.A).

2.3.8 Política Social.

- Participar regular y abiertamente, con las comunidades y Asociaciones Comunales en el área de influencia directa.
- Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y las partes interesadas en las operaciones de la empresa.
- Respetar la cultura, herencia y costumbres de las comunidades.
- Contribuir en acciones positivas que impacten a la comunidad.
- Colaborar en el Desarrollo sustentable comunal en las áreas de salud, educación, deporte y desarrollo microempresario.
- Hacer partícipes de nuestro programa de responsabilidad social a los proveedores en la cadena de suministros. (Rudin, 2022)

2.3.9 Impacto en la población de Miramar.

En sus inicios la empresa encontró mucha resistencia por parte del pueblo de Miramar y sus alrededores, debido a que la industria minera siempre se ha visto relacionada con daño ambiental; en Costa Rica los diferentes grupos ambientales

lucharon para que no hubiera una apertura del proyecto, sin embargo, el proyecto inició ya que demostró ante las autoridades pertinentes, que se utilizan técnicas amigables con el medio ambiente y reguladas por las leyes de Costa Rica.

Al pasar los años el pueblo de Montes de Oro pudo distinguir los beneficios que la Mina Bellavista aportó al cantón, y con esto el pueblo decidió respaldar a la empresa, debido a que ha visto en Compañía Rio Minerales S.A, la posibilidad de trabajo y crecimiento económico, no solo de sus familias sino de la comunidad en general.

En los años de operación a cielo abierto, la Mina realizó aportes muy valiosos a la población para beneficio de todos los habitantes del cantón , entre ellos un camión de basura a la Municipalidad de Montes de Oro, un terreno de mil metros para la expansión del cementerio municipal, la construcción completa de un acueducto municipal que incluía la naciente en los territorios de la empresa, también donó becas para estudiantes y al día de hoy continua sirviendo para beneficio de las autoridades municipales y educativas del pueblo de Montes de Oro .

2.3.10 Organigrama.

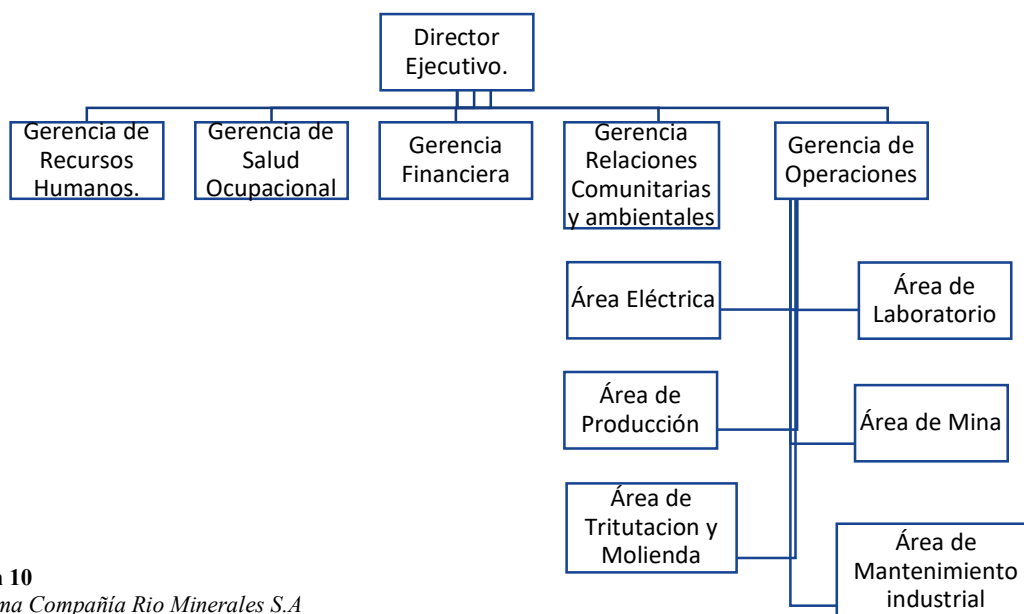


Ilustración 10

Organigrama Compañía Río Minerales S.A

Fuente: Elaboración propia (octubre,2022)

2.3.11 Colaboradores.

De acuerdo con los datos suministrados por el área de talento humano la empresa Compañía Río Minerales cuenta con una planilla de 78 colaboradores desarrollando funciones en las diferentes áreas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El propósito de este trabajo es investigar si se está integrando en el análisis de los candidatos sus las habilidades blandas en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos, en la empresa Compañía Rio Minerales S. A durante el último semestre del 2022.

De acuerdo con lo indagado, existen tres enfoques que predominan en una investigación, estos son el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.

3.1.1 El enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo según (Ochoa , Nava, & Fusil, 2020)

“El enfoque cuantitativo se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico, la medición penetrante, controlada y objetiva, permitiéndole al investigador hacer inferencias más allá de los datos, es el proceso confirmatorio inferencial deductivo, orientado al resultado usando datos sólidos y repetibles.” (pág. 16)

Con base en la definición anterior se puede afirmar que el enfoque cuantitativo es un análisis proceso numérico en el cual se plantea una hipótesis y se confirma o rechaza por medio de los resultados matemáticos de la aplicación de sus instrumentos, en el cual el investigador mide únicamente

Los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) hacen referencia a que es fundamental que en la muestra todos los participantes tengan la misma

posibilidad de ser elegidos esa exactitud facilita la objetividad de la investigación.

“En el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas, en los que se pretende generalizar los resultados a una población. Como la característica de este tipo de muestras es que todos los elementos de la población al inicio tienen la misma probabilidad de ser elegidos, los elementos muestrales tendrán valores muy aproximados a los valores de la población, ya que las mediciones y análisis del subconjunto serán estimaciones muy precisas del conjunto mayor. Tal precisión depende del error de muestreo, llamado también error estándar” (pág. 218)

3.1.2 Enfoque cualitativo

Con respecto al enfoque cualitativo, el autor Espinoza, (2020) lo define como:

“Este proceso investigativo permite enriquecer permanentemente el modelo teórico en que se sustenta; de este modo se pueden introducir nuevos momentos e instrumentos para la recogida de la información, en dependencia de los nuevos acontecimientos e ideas que surgen durante el desarrollo de la indagación”

De acuerdo con la definición anterior, el progreso de investigación tendrá una base teórica ya que, a través de la revisión de esta, se generan preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, de esta forma este tipo de investigación permite nutrirse durante su desarrollo. Además señala Espinoza, (2020) la importancia de los

valores morales para su aplicación “Los valores morales son definitorios, pues, estos orientarán el sentido de la investigación y la interpretación de la realidad circundante al fenómeno y la calidad de los resultados obtenidos”

Los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) hacen una referencia a la dirección del enfoque cualitativo que permite entender mejor el concepto:

“Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio”. (pág. 8)

En la figura N° 11 permite tener mayor conocimiento con respecto al enfoque cualitativo.

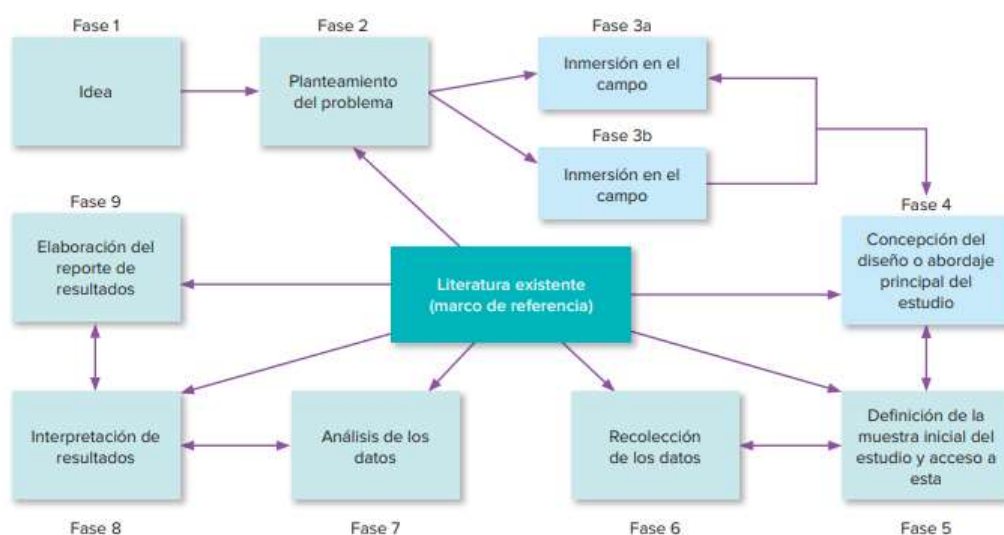


Ilustración 11

Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: Datos tomados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en su libro Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, pág.8. (octubre 2022).

3.1.3 Enfoque Mixto

El enfoque mixto es definido por Hernandez-Sampiere, (2018) como

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (pág. 534)

Se puede afirmar que las investigaciones con enfoque mixto suelen ser más complejas, ya que utiliza la combinación de varias herramientas de recolección de información que permiten obtener una visión más integral y profunda de la investigación.

El enfoque que se implementará para el desarrollo de esta investigación es el enfoque cualitativo, la investigadora validará la información que será definitiva para el desarrollo y propósito de la indagación, aportando calidad y veracidad tanto en el manejo de la información como en los métodos utilizados y la fiabilidad de los instrumentos, con el fin de presentar ante los expertos un proyecto con la mayor objetividad posible.

3.2 ALCANCE

3.2.1 Descriptivo.

Una investigación de alcance descriptivo, de acuerdo con la definición de Ramos, (2020)

“Se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno”

De acuerdo con el autor se concuerda en que esta clase de investigación se basa análisis de los fenómenos de un grupo en particular de población con un contexto similar donde se procura medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren, sin embargo, el objetivo del proyecto no es determinar con la relación de las variables. En este caso los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) complementan el argumento afirmando que las investigaciones con enfoque descriptivo, “Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.108).

3.2.2 Exploratorio

Las investigaciones con tipo de análisis exploratorio normalmente se desarrollan cuando los temas son poco estudiados y temas innovadores o con recientes descubrimientos, algunas características de acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) son:

“Los estudios que se inician con este alcance:

- Investigan fenómenos o problemas poco estudiados, de los cuales se tienen dudas o no se han abordado en el contexto
- Identifican conceptos o variables e hipótesis promisorias para indagar
- Preparan el terreno para estudios más amplios, elaborados y profundos
- Indagan desde una perspectiva innovadora” (pág. 105)

Los estudios exploratorios generalmente no constituyen o llegan a un fin específico, sino que establecen algunas predisposiciones, o campos de estudio, a criterio de esta investigadora lo definiría como investigación científica primaria, donde se inicia vagamente las interrogantes de un tema nuevo o no hipótesis de argumentos establecido anteriormente.

La recolección de datos permite tanto al lector como al investigador el análisis de la razón de estudio desde diferentes ángulos, por esto es importante la precisión de los conceptos sobre el tema que se va a investigar en este caso en particular, la investigación será de alcance tipo descriptivo ya que se recolectará información de manera independiente sobre una población específica ya que por medio de la entrevista a la gestora talento humano de la empresa Compañía Río Minerales S.A, y con base en toda la información suministrada, y la previa delimitación de los conceptos base para determinar los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.3 DISEÑO

3.3.1 Teoría Fundamentada

Este tipo de diseño se enfoca en encontrar los datos o información ya existente y establecida algún sistema de patrones integrados y categorizado, y así por medio de los diferentes y rigurosos procesos confirmar una hipótesis, los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) “Su planteamiento básico es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. El procedimiento regular del análisis de teoría fundamentada es: codificación abierta, codificación axial, codificación selectiva, generación de teorías”

3.3.2 Narrativo

El diseño narrativo permite que, por medio de una historia contada, lograr marcar una consistencia en un esfuerzo del individuo para comprender y vincular su pasado, su presente y su futuro de esta forma generar una historia lineal y coherente. Los autores, Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) lo exponen, “Cuando las historias detalladas ayudan a comprender el problema.”

3.3.3 Hermenéutico

El hermeneutico es un tipo de diseño cualitativo que permite comprender y explicar el desarrollo de un fenomenos, los autores, Quintana & Hermida, (2019) lo definen como: “Es un enfoque amplio que se plantea las condiciones en las que se produce la comprensión de un fenómeno. El enfoque hermenéutico rechaza la lógica

instrumental del método científico, ya que se pregunta por los fines y no solo por los medios.”

3.3.4 Biográfico

Este método integra los relatos de un individuo durante toda una vida o de determinadas etapas o acontecimientos de relevancia de la persona estudiada, además de toda la información o documentos de los que se puedan recaudar de la vida del individuo objeto de estudio, con el fin de descubrir y comprender la percepción que este tenga de la realidad social donde se desarrolle su vida.

3.3.5 Estudio de casos

Las autoras (Enrique & Barrio, 2018) definen el concepto de la investigación cualitativa diseño estudio de casos como un sistema difícil de implementar ya que se encarga de: “indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas”

3.3.6 Fenomenológico

El enfoque fenomenológico investigar, describir y vislumbrar las experiencias de las personas respecto a un fenómeno, de esta forma trazar una línea sobre las coincidencias y los diferentes factores y elementos que tengan en común las vivencias de estos acontecimientos los autores, Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) lo expresan como “Cuando se busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de este”

3.3.7 Etnográfico

Este diseño permite encontrar patrones y coincidencias específicas por medio de pretenden la descripción y el análisis de ideas, dogmas, cultura, práctica de conocimientos y experiencias de grupos, culturas y comunidades específicas. Los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) lo definen como “Cuando se pretende describir, entender y explicar un sistema social. Por ejemplo, una comunidad, etnia, ciudad, grupo marginado, cultura organizacional, etcétera.”

3.3.8 Investigación acción

La finalidad de este diseño es resolver la problemática encontrada y mejorar prácticas o procesos puntuales, este diseño se centralizan en colaborar con la información que brinde las bases para una adecuada toma de decisiones para la implementación de regulaciones, procesos y reformas estructurales dentro del campo de estudio. Los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio.”

En el caso de esta investigación se aplicará por medio de la investigación acción, ya que aparte de determinar los factores que influyen en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Compañía Rio Minerales S.A, se realizará una propuesta de mejora para de esa forma incluir las habilidades blandas a su institución.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Según los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), las unidades de análisis se definen como: “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (pág. 472). Se puede concluir que es importante conducir la investigación por una línea de congruencia donde las unidades de análisis contengan un vínculo con el planteamiento del problema.

3.4.1 Población

La población se deriva de las unidades de estudio, “se puede afirmar que es el conjunto total de elementos de interés” (Robles, 2019) por su parte (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), definen la población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199)

Basándose en las definiciones previas, se escogieron 2 personas como población:

- 1- La gestora de Talento Humano de la Compañía Rio Minerales S.A
- 2- Reclutador Senior como experto en temas de reclutamiento y selección

Se considera este número adecuado para la aplicación de la entrevista abierta con el fin de demostrar en esta investigación.

3.4.2 Tipo de muestra

La autora (Robles, 2019) define la muestra como “un subconjunto de la población”, en este caso, la investigación se desarrolla con el total de la población por lo tanto no hay muestra específica.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Según la definición de Aguiar Montealegre, (2021): “Los criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada”. En el caso del desarrollo de esta investigación, la experiencia es un factor fundamental para la escogencia de los criterios, ya que se considera que es de vital importancia el conocimiento de los procesos de reclutamiento y selección para el desarrollo de una propuesta útil con estándar de calidad y actualizado.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerentes de empresas	Gerentes de empresas con menos de un año en su puesto
Reclutador Senior	Reclutador con menos de cinco años de experiencia en reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia. (noviembre, 2022)

3.4.4 Consideraciones éticas

La información será utilizada únicamente con fines didácticos de forma transparente, por lo que los datos personales, y demás información brindada por los entrevistados serán confidenciales y no se divulgarán sin autorización., se aplicará el

instrumento de recolección de información y la transcripción del texto y su contenido serán fieles a la información suministrada, en caso de que los entrevistados deseen no contestar con alguna de las preguntas la entrevista se procederá a continuar con la siguiente y así sucesivamente, una vez establecida esa transcripción se proseguirá con el análisis de los datos brindados.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se realizará por medio de fuentes primarias ya que permiten obtener información directa de la fuente. Se puede obtener este tipo de información a través de técnicas de recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, observación, entre otras.

De acuerdo con lo que indican los autores, Pimienta & De la Orden Hoz, (2017) las técnicas más utilizadas para buscar la información son las siguientes:

“1- Observación: Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar. 2-Entrevista: Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado. 3- Encuesta: Es una técnica que consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas. 4- Cuestionarios: Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de

obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas.5- Recolección de datos y análisis por de documentos: Una vez obtenida la información acopiada durante la investigación se procede a organizarla y clasificarla y revisarla de forma detallada para iniciar su interpretación “ (págs. 86-86)

En este caso se aplicará entrevistas que de acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) “herramientas para recolectar datos cualitativos, las empleas cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad”

En este caso de investigación su aplicación será entrevistas abiertas donde se creará una guía general del contenido, más, sin embargo, siempre existirá la flexibilidad para manejarla ya que lo que se desea es la recolección de información pertinente con el tema. Las entrevistas abiertas según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) son “las primeras entrevistas son abiertas y de tipo piloto, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas”

Se escogió este tipo de entrevista con la intención de llegar a un nivel de profundidad, cerrando la brecha y las limitaciones de un sí o no, brindando así la oportunidad tanto a la entrevistada como a la entrevistadora de conocer- adquirir los conocimientos con respecto a los procesos del área de talento humano y del proceso específico del proceso de reclutamiento y selección

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 1

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado actual del proceso del reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.	Proceso de reclutamiento y selección	Se entiende como el proceso que lleva a cabo para ingresar a un colaborador en la organización, es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar a vacantes	Entrevista abierta al gestor de talento humano de la Compañía Rio Minerale S.A	Etapas del reclutamiento 1- Determinación de la vacante, 2- Descripción del puesto de trabajo, 3- Publicación de la oferta, 4- Preselección, 5- Revisión de la huella digital, 6- Pruebas y entrevistas de persona idónea.	1- Determinación de la vacante 2- Determinar el proceso de diseño del puesto de trabajo, 3- Proceso de diseño de la publicación del puesto de trabajo 4- Proceso de preselección 5- Proceso de revisión de huella digital 6- Entrevistas, pruebas y referencias 7- Proceso de selección de candidatos	Entrevista de preguntas abiertas

Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2022)

Tabla 3*Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 2*

Objetivo específico	Variab le	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.	Habilidades blandas	Término que hace referencia a el coeficiente emocional de una persona, el conjunto de rasgos que pertenecen a su personalidad, sus gracias sociales, lenguaje de comunicación, hábitos personales, amabilidad y optimismo que caracteriza sus relaciones con otras personas	Entrevista abierta al gestor de talento humano de la compañía Rio Minerales S.A Entrevista abierta a reclutador senior	Categorías de habilidades blandas de acuerdo con el puesto de trabajo	1- Gerencias: Resolución de conflictos, liderazgo, negociación, toma de decisiones, capacidad de escucha, pensamiento crítico 2- Mandos medios: Manejo del tiempo, coordinación, planificación, comunicación, iniciativa 3- Operativos: Trabajo en equipo, empatía, atención al detalle, orientación al cliente	Entrevista de preguntas abiertas

Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2022)

Tabla 4
Cuadro de operacionalización de las variables objetivo 3

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.	Gestión de cambio	Es un proceso transformacional planificado, sistemático e interactivo dentro de los procesos organizacionales que es utilizado para la adaptación de una organización	Entrevista abierta al gestor de talento humano de la compañía Rio Minerales S.A Entrevista abierta a reclutador senior	Etapa de descongelamiento desplazamiento y descongelamiento	Apertura de gestión de cambio Requerimientos para la gestión de cambio Proceso de implementación	Entrevista de preguntas abiertas

Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2022)

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tabla 5

Cuadro de estrategia de análisis de datos

Método	Aplicación
Elaboración de un cuestionario de entrevista.	Se trabajará en la creación de una primera versión de un cuestionario con preguntas abiertas.
Evaluación de las preguntas de la entrevista.	Se le solicitará al tutor la aprobación, y las sugerencias para mejorar el proceso de recolección de información por medio las preguntas.
Aplicación de la entrevista.	Una vez que se cuente con el documento revisado y actualizado, se procederá a aplicar la entrevista a la Gestora de Talento Humano de la Compañía Rio Minerales S.A, y a la reclutara senior
Transcripciones de las entrevistas.	Se hará un registro textual sobre la información obtenida en cada entrevista.
Análisis y tabulación de información.	Una vez se tenga tabulada la información de cada entrevista, se dividirá de acuerdo con cada indicador de análisis.
Conclusiones.	Se culminará generando las conclusiones en base a cada uno de los objetivos específicos y se realizará una propuesta de mejora para la empresa.

Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2022)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Generalidades

Con el ideal de buscar el perfeccionamiento de la metodología en la presente investigación, de enfoque cualitativo en la cual se analizaron las necesidades del área de talento humano de la Compañía Rio Minerales S.A, a través del instrumento de obtención de datos; por medio de dos entrevistas semi estructuradas, una para la encargada del área de talento humano de la empresa donde se desarrolla la investigación, y se escogió una reclutadora senior con más de cinco años de experiencia, la recolección de información fue un proceso fundamental en el cual se recopilaban los datos de manera eficaz y ofreciendo veracidad en la información proporcionada por los participantes del proceso

4.2 Características de la entrevista

La entrevista estuvo orientada en los tres objetivos específicos establecidos para esta investigación, basados en estos objetivos se seleccionaron las categorías de análisis que contemplaban las variables y los indicadores de estos, asegurando de esta forma que la batería de preguntas previamente formulada concordara con el enfoque de la investigación de datos y que mediante su aplicación se recopilara la información realmente útil y encausada en el proyecto.

4.3 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso

Los siguientes resultados son parte de las respuestas brindadas por la gestora de talento humano de la compañía Rio Minerales S.A.

1- ¿Cuál es el proceso que se hace en la empresa para determinar una vacante? Depende de cómo se maneje si es una plaza nueva o un reemplazo, porque sería más fácil si es reemplazo, ya que hay un perfil, si es una plaza a nueva tiene que haber una necesidad y se hace el perfil y sobre el perfil se selecciona los candidatos, y si es una plaza existente se aplica el perfil para buscar, la solicitud la hace la gerencia general

2- ¿Cómo y quién realiza el diseño del puesto? Recursos humanos y la jefatura de área en conjunto

3- ¿El perfil del puesto incluye la selección de habilidades blandas? En específico en el perfil no está, hay selección de competencias, pero específicamente no esta

4- ¿Dónde y cuándo se realiza la publicación del boletín del puesto en un proceso de reclutamiento externo? Normalmente se hace en los colegios profesionales y de boca en boca

5- ¿Cuáles son los estándares utilizados para realizar los procesos de preselección? No hay estándar se selecciona a través del perfil de puestos, no hay estándar

6-¿Se realiza el proceso de revisión de huella digital, de realizarse cuales son los puntos que visualizan? Si se realiza, si los perfiles tienen los perfiles públicos, normalmente es el entorno, afinidades, que se de acuerdo con la entrevista, se realiza la revisión después de la entrevista.

7- ¿Cómo se da el proceso de entrevistas, pruebas y referencias? Las entrevistas tienen un formato abierto, y más que entrevista es un conversatorio, normalmente se deja a que hablen. Con respecto a las pruebas, no se hacen, solo las prácticas para manejo y pruebas contables.

Revisión de referencias, se hace de acuerdo con los trabajos que estén registrados en el CV, no se revisa las personas que la persona ponga como referencia.

8- ¿Cuáles son los determinantes en los procesos de selección de candidatos? RH hace una terna y el jefe inmediato hace la selección la jefatura a cargo.

9- ¿Quién elige los candidatos? Jefe inmediato.

10- ¿Cuánto tarda un proceso de reclutamiento y selección normalmente? Depende del puesto puede que sea de una semana, a cómo puede pasar meses sin contratar a nadie, depende de la tecnicidad del puesto.

4.4 Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.

Las siguientes respuestas fueron brindadas por la gestora de talento humano de la compañía Rio Minerales S.A.

11- ¿Cómo categorizaría usted las habilidades para cada puesto a nivel jerárquico? No se manejan, entonces se manejan como un solo

12- ¿Contrataría usted personal basado en un sistema de entrevistas que incluya las habilidades blandas? Si, con pruebas psicométricas y psicológicas

Las siguientes respuestas fueron manifestadas por la reclutadora senior

1. ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento y selección ideal donde se incluya las habilidades blandas?

Esencialmente dentro del perfil de puesto se hace una descripción de las competencias alineadas al perfil por ejemplo si es una jefatura, que tenga liderazgo y se aplica la técnica star para identificar durante la entrevista dentro de lo que se busca, como competencia existen las universales y las específicas del puesto, por ejemplo no se requiere que todos sean negociadores, o que posean negociación como habilidad blandas, ya que esa parte se basa en el perfil del puesto, seguidamente se miden también en las pruebas psicométricas, con respecto a las psicométricas, hay dos formas de hacerlo, su aplicación con psicólogos y por otro lado, las pruebas que se hacen por medio de software que brinda un informe donde arroja datos como liderazgo, trabajo en equipo, esta batería de pruebas es una herramienta cara que complementa el proceso, y por ultimo también se utiliza assessment center con casos individuales y grupales para determinar trabajo en equipo, negociación , confrontación, organización estratégica, básica u operativa

2. ¿Considera usted que las habilidades blandas son factores decisivos para la contratación de personal?

Si, puede suceder que una persona tenga mucho conocimiento técnico y habilidades duras pero que carezcan de por ejemplo liderazgo para una jefatura sin la posibilidad de dirigir personal y puede lograr impacto inmediato, pero a la larga se hace insostenible sentido de pertenencia al puesto y lo marca la diferencia es la atención y el trabajo en equipo, o la motivación, el trabajo en equipo es decisivo ya que genera pérdida de tiempo, bajo validad.

3. ¿Cuánto considera usted que debe de tardar un proceso de reclutamiento y selección?

Es relativo no existe medida exacta, ya que es si la posición es de mayor responsabilidad o complejidad hay que hacerla más alta y es posible que se tarde más, ya que hay que medir habilidades blandas y duras y depende pasar por varios niveles jerárquicos dentro de la organización.

4.5 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Las siguientes respuestas fueron brindadas por la gestora de talento humano de la compañía Rio Minerales S.A.

- 13- ¿Qué significa para usted la gestión al cambio?

Mejora continua, lo relaciono con normas ISO

- 14- ¿Usted aplicaría algún cambio al sistema actual de reclutamiento y selección?

Todo lo que se para mejorar

La reclutadora senior proporcionó la siguiente información

4. ¿Cuáles son los pasos por seguir para concientizar a las empresas sobre la necesidad de implementar el reclutamiento por habilidades blandas y competencias dentro de los procesos de reclutamiento y selección?

Depende de las circunstancias de la compañía, hay que trabajar con los líderes, definir las competencias que se miden y hacerles ver como influyen las competencias y como las competencias le aportan y contribuyen al cumplimiento de los objetivos, tener un buen entorno laboral, y contratar personas que se alineen con las necesidades y que estén en vanguardia y solo lo puede tener si aplico estas competencias en todos los procesos de la empresa.

Para vender la idea de que se requiere es importante, desde los tomadores de decisiones, pero claramente debe de ser parte de toda el área de recursos humanos, desde el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, las capacitaciones, que todo las retribuciones y bonificaciones sean en base a un sistema sólido donde se compruebe la efectividad del proceso.

5. ¿Cuáles son sus recomendaciones para implementar cambios dentro de los procesos de reclutamiento y selección?

Comenzar por el descriptor de puestos incluyendo las habilidades blandas y duras, y el trabajo con las jefaturas.

6. ¿Cuáles son los factores o requerimientos que usted toma en cuenta para realizar cambios dentro de los procesos de reclutamiento y selección?

La gestión al cambio comienza con la concientización del gerente general para que sea el apoyo, y seguidamente las jefaturas para buscar patrocinadores, o una figura de toma de decisión para empezar a implementar la fuerza del área para generar

Hacer una política de reclutamiento y selección donde venga especificados los pasos a seguir para llenar una vacante.

Se tiene la política, se comunica, se hace oficial, una guía de entrevista para operativos, jefaturas medias, y gerentes.

7. ¿Cuál es el abordaje que usted utiliza con los implicados para la implementación de cambios?

Siempre existe resistencia, a unas personas se les pasa rápido, y es importante hacer un reconocimiento a los que lo hacen bien, y dentro del mismo equipo se encuentran los que pueden guiar a cambiar, a veces las personas se quejan solo porque no saben, es importante preguntar sobre las incomodidades hay dentro del equipo y seguidamente abordarlos y explicarles las razones para la implementación, por medio de la empatía explicar el beneficio que tiene el cambio, comunicación clara de que se da y porque se da, y las capacitación al cambio es fundamental.

Al final siempre hay personas que nunca se adecuan a los cambios y salen de las empresas ya que el tiempo paso y no se adaptó.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Generalidades

En este capítulo consiste en el análisis y discusión de los resultados expuestos previamente, es decir; se procede a comparar la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a la gestora de recursos humanos de la Compañía Rio Minerales S.A, y la reclutadora senior, se elaborara una interpretación la investigadora, por medio de los resultados obtenidos, nutriendo sus comentarios con la teoría previamente expuesta por otros previos en los antecedes y los teóricos de contemporáneos.

Este desarrollo se realiza desde los objetivos específicos de esta investigación, siendo estos, el punto de partida principal para el esclarecimiento y discernimiento de los resultados y sus variables.

5.2 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.

El objetivo consiste en determinar cuáles son las herramientas con las que cuenta la empresa Compañía Rio Minerales, durante el periodo de la investigación para de esta forma, estimar los ángulos de mejora.

Para el desarrollo de este punto, se establecieron las dimensiones que abarcaban los procesos de reclutamiento y selección de personal, la determinación de la vacante, el proceso de diseño del puesto, diseño de la publicación del puesto, la preselección revisión de huella digital, la entrevistas, pruebas y referencias y para

finalizar la selección final de los candidatos y se entrevistó a la gestora de talento humano, con el fin de tener una perspectiva sobre el manejo que se da estos procesos, del mismo modo se estará ahondando las respuestas previas con los aspectos concordantes sobre ciertos criterios vistos anteriormente o incluso la falta de semejanza entre los temas.

Fase de determinación de la vacante, en esta fase la gestora de talento humano, indica que la solicitud de contratación la realiza el gerente general, en donde indica que depende si la plaza es existente o no se realiza el perfil de puesto para la vacante.

Se entiende de acuerdo con la respuesta de la gestora de talento humanos que la jefatura o coordinación solicita la plaza vacante directamente a la gerencia general, y esta, es la que autoriza, ya sea a la apertura o recontractación de personal. Se considera bastante positivo que exista un auditor de apertura de vacante, en este caso la gerencia general funge como uno, ya que cuenta con visto bueno para la creación del presupuesto como de la indicación para la contratación, de esta manera brinda soporte y seguridad al área.

Con respecto a la fase de descripción de puesto, se indica que se realiza de forma adecuada, ya que se desarrolla el perfil del solicitante con la jefatura que lo requiere, sin embargo, se revela que no se toman en cuenta las habilidades blandas dentro del perfil de puestos.

De acuerdo con la investigación consultada de la universidad de Ahsanullah University of Science and Technology, Bangladesh, concluyó en que las habilidades

son factores críticos de empleabilidad por lo que habilidades comunicativas, de integración, motivación, o trabajo en equipo deberían de estar incluidas dentro de los perfiles de puestos.

Del mismo modo en la investigación dirigida por Nicole Junis Dixon (2020) , concluyó en la importancia de coordinar las variables del perfil de puesto como la formación académica, las funciones, las responsabilidades y en detalle, las habilidades blandas.

La importancia de tener un perfil de puestos actualizado, que integre las habilidades tanto educativas –habilidades duras-, y las interpersonales- habilidades blandas, de los puestos es sin duda importante, ya que este proceso garantiza que las necesidades de la empresa se encuentren reconocidas, y de esta forma atraer el personal que cumpla con esos estándares para así alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de sus colaboradores.

Tener reconocido el perfil de lo que se busca es fundamental para llenar la vacante, sea de manera interna, o externa, de ahí parte la siguiente fase, ya que después de determinar que no se cuenta dentro de la empresa el recurso que se demanda, se inicia la publicación de la oferta que de acuerdo con la gerente de talento humano de la empresa se indica que se realiza por medio de los colegios profesionales o de boca en boca. Las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal cada día son empujadas hacia la virtualidad por esta razón se considera esencial apoyarse en estas tecnologías como las redes sociales, u otras plataformas o medio de difusión para así

poder abarcar más población interesada que pueda cumplir a cabalidad con los estándares de la empresa.

La fase de preselección consiste en depurar las hojas de vida que no cuenten con los requisitos descritos previamente en el perfil de puestos, de acuerdo con la gestora del área no cuentan con ningún estándar de selección de hojas de vida, sin embargo, si cuentan con un perfil de puestos por lo que la respuesta de la gestora de talento humano resulta contradictoria.

En la investigación consultada previamente de Evelyn Duran Porras y Andrés Solís Segura (2016) tiene como una de sus conclusiones que el descriptor de puestos permite profundizar en el detalle de funciones, pero, además permite alcanzar la descripción de habilidades y conductas con lo cual se facilita la identificación de competencias, por lo tanto, es de importancia el basar el proceso de preselección en el perfil de puestos con el que ya cuenta la empresa.

La revisión de la huella digital es la participación que tengan los individuos en las diferentes áreas sociales, donde la empresa dice que se hace revisión de los perfiles que se encuentre públicos para verificar que los prospectos sean consecuentes con la entrevista, por lo tanto, este proceso se realiza hasta después de la entrevista.

La fase de pruebas y entrevistas es decisiva en cada proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es la oportunidad que tienen los candidatos de venderse y por su parte es la ocasión que tienen las empresas para verificar los recursos que están dispuestos a adquirir, permitiendo determinar la idoneidad de un candidato para una

vacante. La gestora de talento humano de la empresa indicó en la entrevista que cuentan con un formato de preguntas abiertas que les permite la flexibilidad y adecuación a los candidatos y que no se aplican pruebas ni psicométricas, ni comportamentales, únicamente de manejo de vehículos y de excel en el caso que así lo requiera el puesto.

De acuerdo con la entrevista realizada, la gestora de talento humano indicó que la selección de personal, fase con la que se culmina el proceso de reclutamiento y selección, la realiza directamente la persona que será el jefe directo de la vacante, el área de talento humano realiza una terna de candidatos y la jefatura procede a elegir el colaborador.

En la investigación consultada previamente desarrollada por Silvia Juliana Franco Gómez y Leidy Oquendo Molina (2020) concluyo en que para la elección de un candidato se debe de evaluar toda la información proporcionada, analizando los resultados de pruebas y entrevistas que permita seleccionar al más capacitado y de esa manera disminuir despidos o renunciaciones. En este caso de la Compañía Rio Minerales, la jefatura inmediata que realice la selección debería formar parte del proceso o estar completamente involucrado para realizar la elección de la manera más objetiva posible.

5.3 Distinguir las habilidades blandas requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.

En este objetivo se pretende encontrar las diferentes habilidades para enriquecer los perfiles de puesto y de esta forma nutrir los procesos de reclutamiento y selección logrando así la incorporación de colaboradores a la empresa que faciliten la obtención de resultados, y al mismo tiempo se sientan realizados con sus puestos y funciones establecidas.

La relevancia y actualidad del tema de las habilidades blandas cada vez hace que más empresas se sumen a su implementación en los diferentes procesos de talento humano, ya que se ha visto como la correcta aplicación de las mismas, crea disminuciones en los índices de rotación, ya que las personas que se encuentran satisfechas con su puestos y funciones, tienden a tener una correlación directa con el éxito profesional y motivación laboral, así lo señala la investigación consultada previamente realizada por el Dr. Pusuluri Sreeharil (2021), en donde se concluyó que las habilidades blandas son como activos en los empleados y recomiendan no considerarlas ajenas a su éxito profesional ya que en gran medida estas tienen un impacto directo en el conocimiento y el crecimiento profesional

De acuerdo con la investigación: *Elaboración de una propuesta de formación en competencias orientada a estudiantes de administración de empresas, a partir de un estudio de mercado que determinó los requerimientos actuales que demanda el*

mercado laboral costarricense, consultada previamente de la Universidad de Costa Rica, se necesitan más habilidades blandas (softs kills) en el mercado laboral y especialmente aquellas de carácter estratégico, visión de mercado, conocimiento del entorno de negocios, orientación al cliente interno y externo, ya que son estas habilidades las que permiten identificar el perfil profesional óptimo para las empresas.

Por su parte la gestora de talento humano de la empresa Compañía Rio Minerales, indicó que no existe una categorización de habilidades blandas, y no se aplican en ningún punto en la empresa.

La reclutadora senior brinda un panorama más moderno, en donde todo el sistema de reclutamiento y selección de personal gira en torno al correcto desarrollo del perfil de puestos basado en habilidades blandas, en la entrevista se recalca la importancia de las pruebas psicométricas, y la utilización de tecnologías modernas que permiten obtener datos objetivos de los resultados obtenidos desde un sistema de software, del mismo modo recomienda la implementación de los assement center ya que son una excelente opción para solidificar la batería de pruebas, y de esta manera que arroje resultados más transparentes para las empresas.

Del mismo modo se debe tomar el papel protagónico que tienen la gestión estratégica de talento humano en la aplicación de este sistema de reclutamiento y selección basado en habilidades blandas, ya que de acuerdo con la investigación de Janet Maribel García Rojas (2021), donde dentro de sus conclusiones explicó que

existe una relación directa entre la gestión de talento humano y la habilidad de comunicación, habilidad social y atributos personales.

Dentro de la investigación la reclutadora senior reconoce que el conocimiento técnico y habilidades duras son importante, sin embargo, si carecen de habilidades blandas puede generar a corto plazo un impacto inmediato, pero a la larga se hace insostenible el sentido de pertenencia al puesto, lo marca la diferencia es la atención y el trabajo en equipo, o la motivación, el trabajo en equipo es decisivo ya que genera pérdida de tiempo, baja calidad.

La autora Guerra (2018), indica que “todas las habilidades blandas se han dimensionado desde distintas perspectivas”. Por lo que esta investigadora, con la información recaudada de la empresa, categorizó las habilidades en la siguiente forma para su debida distinción en los perfiles de puestos.

- ✓ Gerencias: Resolución de conflictos, liderazgo, negociación, toma de decisiones, capacidad de escucha, pensamiento crítico
- ✓ Mandos medios: Manejo del tiempo, coordinación, planificación, comunicación, iniciativa
- ✓ Operativos: Trabajo en equipo, empatía, atención al detalle, orientación al cliente

Esta distribución permite que en un grupo de trabajo estén repartidas las habilidades, por ejemplo, cuando existe una jefatura con mucho conocimiento pero poco liderazgo, al final va a ser uno de los subordinados que posea más esta habilidad

el encargado de la toma de decisiones diaria del área, o por ejemplo contrario cuando se cuenta con 3 personas que cuentan con la capacidad de liderazgo y negociación, tiende a haber un choque constante entre ellos, que al final disminuye de una u otra forma la producción y genera problemas a todo nivel para el área de talento humano.

5.4 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Para el desarrollo de este objetivo se tomó como indicadores las etapas del proceso del Kurt Lewin, en donde la entrevista con la reclutadora senior fue esencial ya que desde su experiencia señaló las diferentes vías que pueden existir para guiar el proceso de la puesta en marcha del proceso de mejora o nueva implementación.

La apertura de gestión al cambio, en esta fase se recomienda el concientizar sobre el cambio, en este caso a los directivos de una empresa que se requiere hacer cambios de mejora no es tarea sencilla, por esta razón antes de proponer un cambio se debe de planificar la propuesta que se quiere implementar, desarrollándola de tal forma que suene atractiva para el equipo de trabajo, seguidamente se explican las ventajas que este cambio va a traer a las diferentes áreas, y el aporte e impacto que tendrá dentro de la empresa, brindar recursos para que los supervisores y jefes simpaticen con la idea, proponerla de manera tal que sea la respuesta para problemas recurrentes de su área.

La gestora de talento humano de la empresa Compañía Rio Minerales, indicó en la entrevista que ella cuenta con la apertura para aplicar mejoras, y además que tiene conocimiento en mejora continua por lo que se cuenta con buena apertura para la implementación de esta propuesta.

La fase de descongelamiento consiste en determinar la necesidad de la implementación de cambios, ya sea por mejoras en los procesos como lo sería la aplicación de esta propuesta, o por efecto inmediato, que se da cuando suceden imprevistos y se requiere el abordaje rápido y eficaz ante una situación, parte de las recomendaciones para la concientización al cambio es generar ambientes de confianza, y amigables para los involucrados.

En el caso de la Compañía Rio Minerales, no se cuenta con el método de habilidades blandas dentro de sus procesos, por lo tanto requiere incluirlas como un todo, desde las tomadores de decisiones, este método debe de involucrar y contener en los demás procesos del área de talento humano, desde la actualización de los perfiles de puestos, el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, las capacitaciones, de esta forma el sistema de las retribuciones y bonificaciones sean en base a un sistema sólido donde se compruebe la efectividad del proceso, como resultado de este proceso aumentaría la motivación y satisfacción laboral.

Los requerimientos de gestión al cambio, para esta fase de implementación, la recomendación de la reclutadora inicia en la búsqueda de personas que sean patrocinadores de la propuesta, en la que se genere un auténtico liderazgo de cambio,

seguidamente trabajar con los supervisores de área y actualizar los perfiles de puestos en donde se incluyan las habilidades blandas, seguidamente realizar una política de reclutamiento y selección, y difundirla, que sea conocida por todos los colaboradores, al mismo tiempo abordar la resistencia, en este caso son las personas que presentan una inmovilismo al cambio, a este grupo primeramente se debe de evacuar todas las dudas que tengan sobre el proceso, por medio de la empatía, comunicarles y exponer individualmente los beneficios que la empresa y ellos como colaboradores tendrán con la aplicación de los cambios, sin embargo, habrán personas que no se adecuarán a los nuevos sistemas propuestos y posiblemente el mismo método ya implementado hará que ya no funcionen dentro de los equipos, sin embargo, es trabajo del gestor de talento humano el analizar cada perfil de los colaboradores y sumado eso la aplicación de evaluaciones de personal de acuerdo a los nuevos estándares, de esta forma, ofrecerles capacitaciones a los que se encuentran por debajo de los perfiles de puestos para evitar la salida de personal y de esta misma forma mover, si fuera el caso, a los colaboradores que se encuentren en puestos donde los perfiles no se esté aprovechando al máximo.

De acuerdo con lo propuesto con Kurt Lewin, el desplazamiento o movimiento consiste en un reajuste constante hasta encontrar la fórmula perfecta para las necesidades del colectivo. Por este motivo las guías brindadas por la reclutadora senior se limitan desde su experiencia, por lo que en el camino de esta implementación existe la posibilidad de que se requiera reacomodar los procesos hasta que se adecuen a las necesidades particulares de las Compañía Rio Minerales S.A.

Implementación de cambio, fase de congelamiento en esta fase es donde se alcanza el nivel deseado de cambio, y donde ese cambio se hace hábito dentro de la empresa, es la etapa del proceso donde se reconoce el buen trabajo de implementación, hay una adaptación de parte de las partes.

En el caso de la Compañía Rio Minerales S.A, esta fase abre la oportunidad de bonificar a sus colaboradores de acuerdo con los resultados arrojados por la aplicación de evaluación de desempeño, en este caso, las personas vinculadas directamente con la implementación de los cambios en las diferentes áreas; esta propuesta apuesta por promover el disfrute de a la aplicación de nuevas metodologías que enriquezcan el desarrollo de las funciones diarias.

De acuerdo con la investigación consultada de Nicole Junis Dixon (2020) se consideró la periodicidad de la actualización al menos una vez al año y en cuanto se tenga un nuevo puesto.

Y es que las empresas a pesar de estar obteniendo resultados positivos siempre deben de apostar por la mejora continua, esa que permite el crecimiento constante y el enriquecimiento de los procesos por medio de la perfección de sus diferentes procesos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación, las mismas nacen, se desarrollan y se edifican a partir de los objetivos propuestos, la estrategia metodológica utilizada para el desarrollo del trabajo investigativo fue la entrevista abierta, semiestructurada aplicada a la gestora de talento humano de la empresa Compañía Rio Minerales S.A y la reclutadora senior que con su experiencia brindó una visión llena de conocimiento que enriqueció el proyecto y lo nutrió con las tendencias actuales utilizadas por las diferentes compañías que emplean ya estos sistemas; por medio del desglose de los objetivos tanto general , como los tres objetivos específicos se trazaron las líneas que mostraron los retos y desafíos con los que cuenta la empresa para la inclusión de las habilidades blandas tanto en el proceso de reclutamiento y selección de personal como en los demás procesos de gestión de talento humano.

6.1.1 Analizar los factores que deben tomarse en cuenta para incluir las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Área Recursos Humanos, en la empresa Compañía Rio Minerales S A durante el último semestre del 2022.

Se concluye que existen factores que influyen en el proceso de reclutamiento y selección, por ejemplo los procesos utilizados previamente, la objetividad y transparencia de las vacantes, necesaria la capacitación de gestión al cambio y otros que se detallarán a continuación para tomar en cuenta en el área de talento humano, por lo que se recomienda realizar una reestructuración del área , donde se incorporen las habilidades blandas como parámetros fundamentales tanto para la obtención de un puesto, como para su desarrollo, en donde cada uno de los procesos desde la creación del perfil de puesto, la evaluación de los 90 días, el sistema de capacitaciones, la evaluación anual, alineando estos parámetros hasta la entrega de bonificaciones o retribuciones donde tanto el colaborador como Compañía Rio Minerales S.A se vean beneficiados del desarrollo de los talentos humanos.

6.1.2 Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso.

Tabla 6
Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La empresa cuenta con perfiles de puesto, sin embargo, los perfiles existentes que no toman en cuenta las habilidades blandas como un estándar de procesos.</p>	<p>Incluir las habilidades blandas en los perfiles de puesto con el fin de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección</p>
<p>No se cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>Implementar una política de reclutamiento y selección que le brinde mayor transparencia a los procesos de la empresa y sea conocida por los colaboradores</p>
<p>El diseño de puesto se realiza entre la jefatura directa del puesto y la gestora de talento humano y solo toma en cuenta las habilidades blandas, se actualizan cuando lo requieran sin un tiempo definido.</p>	<p>Mantener el proceso de creación de perfil de puesto como se hace previamente</p>

<p>Las publicaciones de vacantes se realizan por medio de los colegios profesionales o de boca en boca, por lo tanto, se concluye en que se realiza de manera transparente.</p>	<p>Difundir por medios digitales en redes sociales, y mantener las prácticas actuales, ya que por medio de la difusión mediática se asegura el cumplimiento de la reforma procesal con respecto a los factores de discriminación</p>
<p>La compañía Rio Minerales S.A no cuenta con ningún estándar para la ejecución del proceso de preselección.</p>	<p>Establecer dentro de la política de reclutamiento y selección de personal una sección con pautas para el proceso de preselección de hojas de vida</p>
<p>La revisión de la huella digital no es un procedimiento estándar para el área de talento humano y solo se realiza si el perfil es público.</p>	<p>Emplear dentro de la política de selección de personal una sección donde se pueda verificar la información digital de las vacantes, así también apoyarse en sistemas de software que facilitan estos procesos</p>
<p>Se realiza la verificación de referencias por llamando a los trabajos anteriores y no las que trae la hoja de vida</p>	<p>Preservar el proceso de verificación de antecedentes como se ha realizado hasta la fecha</p>

<p>La entrevista se realiza con estilo conversatorio, por lo tanto, permite conocer a los candidatos en un ambiente más informal y cómodo para las partes.</p>	<p>Entrevistar a las vacantes de los puestos con el formato que se tiene como formato previo ya que cuenta con las interrogantes adecuadas, del mismo modo implementar preguntas para puestos específicos que incluyan las habilidades blandas.</p>
<p>El área de talento humano no cuenta con ninguna clase de pruebas que incluyan las habilidades blandas para el ingreso del personal a la empresa.</p>	<p>Incluir pruebas que donde se tomen en cuentas las habilidades duras y habilidades blandas (psicométricas) o comprar un software que arroje datos objetivos en los que se pueda apoyar la empresa para determinar si la persona que opta por el puesto cuenta con los requisitos descritos en el perfil previo.</p>
<p>La selección de personal la realiza la jefatura directa de acuerdo únicamente a la entrevista donde no se aplican ninguna prueba que incluya de habilidades duras ni habilidades blandas por lo tanto es un proceso no objetivo, ya que puede existir afinidad de las partes</p>	<p>Incorporar las diferentes pruebas tanto de evaluación de habilidades duras, como de habilidades blandas, donde sea un sistema objetivo el que elija el candidato y no haya influencia de afinidad, amistad, familiaridad que influya en la elección final.</p>

6.1.3 Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos.

Tabla 7
Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2

Conclusiones	Recomendaciones
<p>De acuerdo con el organigrama e información brindada por la empresa se concluye en que las habilidades blandas son fundamentales en las empresas exitosas por lo que se categorizaron de la siguiente forma de acuerdo con los puestos laborales.</p> <p>Gerencias: Resolución de conflictos, liderazgo, negociación, toma de decisiones, capacidad de escucha, pensamiento crítico</p> <p>Mandos medios: Manejo del tiempo, coordinación, planificación, comunicación, iniciativa</p> <p>Personal Operativo: Trabajo en</p>	<p>Introducir la categorización de las habilidades blandas dentro de los perfiles de puestos de acuerdo con su nivel jerárquico y demás procesos donde puedan ser puntos de referencia para el crecimiento del personal, el establecimiento y alcance de metas corporativas, mejoramiento de clima organizacional, aumento del crecimiento de la motivación y la satisfacción laboral, entre otros beneficios</p> <p>Capacitar a los colaboradores, supervisores y tomadores de decisiones en el tema de habilidades blandas.</p>

equipo, empatía, atención al detalle, orientación al cliente	
--	--

Fuente: Elaboración propia (febrero, 2023)

6.1.4 Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Tabla 8
Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3

Conclusiones	Recomendaciones
Se tiene una apertura a cambio por parte de la gestora de talento humano de la Compañía Rio Minerales S.A.	Concientizar los altos mandos de la importancia de la implementación de cambios en el área de talento humano, que refrescaría a la empresa y la guiaría hacia las nuevas tendencias de liderazgo corporativo.
La empresa requiere actualización de los procesos del área de talento humano	Enriquecer a la gestora de talento humano con conocimiento sobre el tema habilidades blandas y la gestión al cambio modelo Lewin para ser

	agente de cambio dentro de la empresa.
Se requiere la intervención de los procesos de talento humano de la empresa que incluyen la actualización de los perfiles de puestos, el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, las capacitaciones, de esta forma el sistema de las retribuciones y bonificaciones sean en base a un sistema medible y efectivo.	Reestructurar el área de gestión de talento humano, de tal forma que las habilidades blandas sean los parámetros que influyan en la toma de decisiones de todos los procesos iniciando con la contratación de personal, el sistema de capacitación, las evaluaciones de desempeño y finalmente la entrega de retribuciones o bonificaciones
Los procesos de implementación son retadores por este motivo se concluye que es fundamental el acompañamiento y la transparencia por la gestora de talento humano, en donde es importante desde una gestión estratégica para el manejo de los posibles inconvenientes en el proceso.	Capacitar a la gestora de talento humano en el tema de abordaje y gestión estratégica, de esta forma asegurar el éxito de la implementación de los cambios.

Fuente: Elaboración propia (febrero, 2023)

6.2 LIMITACIONES

Se presentaron contratiempos con los cambios de tutor, tiempos y se experimentó una ligera dificultad para encontrar una reclutadora senior con los estándares que se deseaban para el enriquecimiento del proceso.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 Introducción

El resultado de un análisis profundo sobre las derivaciones obtenidas a través de las entrevistas aplicadas tanto a la gestora de talento humano, como a la reclutadora senior, fundamentando en las teorías en auge de las nuevas tendencias de reclutamiento humano, y en toda la información obtenida dentro de la investigación con mayor de los intereses de interés lograr obtener eficiencias dentro de los procesos diferentes procesos del área de talento humano, así mismo logrando motivación y satisfacción laboral, y éxitos en la obtención de metas productivas propuestas, de esa forma nace la siguiente propuesta que concreta los pasos a seguir para actualización de los procesos del área de talento humano y de la inclusión las habilidades blandas como un todo, desde los perfiles de puestos y el reclutamiento y selección , y así seguidamente extenderlo para el resto de los procesos como la capacitación, la evaluación de desempeño, hasta finalizar con un sistema de retribuciones o bonificaciones.

7.2 Nombre de la propuesta

Propuesta para la integración de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección, y demás procesos del área de talento humano de la Compañía Rio Minerales S.A

7.3 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Compañía Rio Minerales S.A

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Integrar de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección, y demás procesos del área de talento humano de la Compañía Rio Minerales S.A

Objetivos específicos:

- **Objetivo específico 1**

Organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Compañía Rio Minerales S.A con el fin de incorporar las habilidades blandas dentro de los mismos con el fin de mejorar los procesos ya implementados.

- **Objetivo específico 2**

Integrar métodos de análisis de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar si el postulante cuenta con las habilidades blandas requeridas al puesto.

- **Objetivo específico 3**

Establecer las habilidades blandas como parámetros fundamentales en los procesos del área para que mediante el desarrollo del talento humano se enriquezca tanto la empresa como los colaboradores.

Tomar las decisiones de adquisición de talento humano, basado únicamente en las métricas de habilidades blandas y conocimientos técnicos de los puestos.	Sin costo adicional	\$0,00
Incorporar en el sistema de capacitación las habilidades blandas para desarrollar los talentos dentro de la empresa	Sin costo adicional	\$0,00
Tomar en cuenta las habilidades blandas dentro de la evaluación de personal	Sin costo adicional	\$0,00
Referir dentro del sistema de retribuciones las habilidades blandas para que sean un indicativo para su aplicación	Sin costo adicional	\$0,00
	Imprevistos 10%	\$232,50
	Total	\$2 557,50

7.6 Fases de la propuesta

Se detalla las fases que se considera importantes para la puesta en marcha de la propuesta, cabe destacar que esta es una guía que depende de su éxito de la recepción de los tomadores de decisiones y de la capacidad de gestión al cambio que desarrolle la gestora de talento para la aplicación de los cambios sugeridos durante la investigación.

Fase I Capacitación en habilidades blandas y gestión al cambio.

Es imposible poner en práctica un proyecto si inicialmente se desconoce de él, por este motivo la capacitación de las personas que se vean afectadas por los cambios es fundamental, en este caso la gestora de talento humano requiere de las herramientas

que le permitan desarrollar el proyecto y de esa forma brindar el acompañamiento a los involucrados, tanto para lograr el soporte por parte de las jefaturas como por parte de los tomadores de decisiones sobre su implementación.

Contar con una empresa que brinde el servicio de capacitación tanto en el tema de habilidades blandas como en gestión del cambio moderniza el área, y sin lugar a duda genera un valor agregado a la empresa, ya que permite rejuvenecer los métodos previos e iniciar una filosofía empresarial enfocada a los talentos humanos, y el desarrollo de las habilidades personales de los colaboradores para la obtención de metas y objetivos corporativos.

Fase II Introducir la categorización de las habilidades blandas dentro de los perfiles de puestos de acuerdo con su nivel jerárquico.

Para el desarrollo de este punto se recomienda implementar en los manuales de puesto ya establecidos, las destrezas que se categorizaron previamente en el proyecto de este modo las habilidades blandas sugeridas para los puestos gerenciales son la resolución de conflictos, liderazgo, negociación, toma de decisiones, capacidad de escucha, pensamiento crítico

En el caso de los mandos medios se recomienda el manejo del tiempo, coordinación, planificación, comunicación, iniciativa; finalmente para el personal operativo se considera importante el trabajo en equipo, empatía, atención al detalle, orientación al cliente.

Fase III Desarrollar una política de reclutamiento y selección de personal.

Se recomienda el desarrollo de una política de reclutamiento y selección de personal donde se establezcan de manera transparente las pautas a seguir con cada persona que opte por un puesto dentro de la compañía, de esta forma cada fase del proceso de reclutamiento y selección será estandarizada, donde se atenderá cada solicitud con la seriedad que tiene, y se tendrá una trazabilidad desde la entrega o envío de la hoja de vida, se asegurará de la importancia de cada solicitud, se optimizarán los procesos en la atención de las vacantes, selección de candidatos, revisión de referencias, revisión previa de requisitos de contratación, entrevistas, aplicación de pruebas, y respuesta a candidatos cuando el puesto ya se haya completado, entre otros puntos.

Es esencial contar con la asesoría de la abogada laboral con la que cuenta la empresa, para de esa forma asegurar que la política se encuentre en el marco legal de acuerdo con todos los cambios realizados por la reforma procesal laboral y seguidamente difundir entre los colaboradores de la empresa y aplicantes a los puestos disponibles, la política de reclutamiento para esclarecer posibles dudas, y guiar desde un marco legal el proceso.

Fase IV Incorporar en el proceso de reclutamiento y selección una batería de pruebas donde se tome en cuentas las habilidades blandas.

La incorporación de la batería de pruebas en los procesos de entrevistas son el complemento del método utilizado previamente, es importante que la empresa se

comprometa con este punto, ya que tanto los especialistas psicólogos a tiempo completo tienen un costo en la empresa. Lo que se propone es la adquisición de un software que brinda los resultados de manera objetiva evitando la intervención de subjetividad humana, el software tiene la ventaja que se puede adquirir de manera mensual o anual y cada uno ofrece servicios más especializados para cada profesión. La mayoría de los softwares investigados ofrece una capacitación para la puesta en marcha de este punto.

Fase V Tomar las decisiones de adquisición de talento humano, basado únicamente en las métricas de habilidades blandas y conocimientos técnicos de los puestos.

En esta fase es retadora, ya que requiere el asesoramiento a los tomadores de decisiones, gerencias y junta directiva, donde se les invite a en realizar la elección de los candidatos de acuerdo con los resultados obtenidos en los procesos de entrevistas. En este punto la gestora de talento humano debe de inspirar confianza en el sistema y mediante a gestión estratégica y gestión al cambio lograr que los tomadores de decisiones adopten el sistema, forjando así mayor calidad en las contrataciones realizadas.

Las siguientes fases son una extensión de la propuesta con el interés principal de extender a todos los procesos del área de talento humano la inclusión de las habilidades blandas dentro de los mismos.

Fase VI Incorporar en el sistema de capacitación las habilidades blandas para desarrollar los talentos dentro de la empresa.

La revisión de los perfiles de los colaboradores actuales de la empresa con el fin de descubrir las oportunidades de crecimiento para que, por medio de capacitación, los colaboradores puedan progresar como individuos, y además llegar al nivel estándar establecido en el manual de puestos de la empresa.

Todas las capacitaciones serán brindadas por la gestora de talento humano, de esta forma se enriquece el sistema de formación, y crea un incentivo para los colaboradores presentes y futuros, ya que les aporta crecimiento y la oportunidad de afinar sus habilidades para el éxito del desarrollo de las funciones corporativas y personales.

Fase VII Tomar en cuenta las habilidades blandas dentro de la evaluación de personal.

Incluir las habilidades blandas dentro de los parámetros de evaluación de personal de los colaboradores, en donde se permita ver reflejado el desempeño del colaborador tanto en las habilidades técnicas, como en el desarrollo de sus destrezas de sociabilización y habilidades blandas. De esta forma guiar al colaborador en la retroalimentación sobre las expectativas a futuro, o de ser necesario el fortalecimiento por medio de capacitación de los conocimientos adquiridos sobre los temas con oportunidad de crecimiento.

Fase VIII Referir dentro del sistema de retribuciones las habilidades blandas para que sean un indicativo para su aplicación.

Finalmente, la modernización del área de talento humano, concluye en que los trabajadores vean reflejado en sus incentivos anuales el desarrollo de las habilidades blandas y como el desarrollo de estas, le han brindado a la empresa él su alcance de objetivos, de esta forma sea mediante días libres, incentivos económicos, u otros que ya se utilicen sean generadores de motivación para cada uno de los trabajadores.

7.7 Referencias

edtick. (2023). *edtick.com*. Obtenido de edtick.com:

<https://www.edtick.com/es/software/skillsoft>

testgorilla.com. (2023). *Testgorilla.com*. Obtenido de Testgorilla.com:

<https://www.testgorilla.com/pricing/>

REFERENCIAS

Aguiar Montealegre, T. (2021). *Guía Metodológica de la Facultad de Ciencias Económicas para la Realización de Tesis y Tesinas como Trabajo Final de Graduación*. San José: Universidad Hispanoamericana .

Blog OCC Mundial. (29 de Mayo de 2019). *Occmundial*. Obtenido de Occmundial:
<https://www.occ.com.mx/blog/como-hacer-un-curriculum/>

Chávez-Toledo, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>

Coindreau, R. (07 de enero de 2022). *Integratec*. Obtenido de Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Dahiya, S., & Rath, R. (2021). Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Literature Review. *Journal of Organizational Behavior*, 22-39.

- edtick. (2023). *edtick.com*. Obtenido de edtick.com:
<https://www.edtick.com/es/software/skillsoft>
- Enrique, A., & Barrio, E. (2018). GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. *Universidad Autónoma de Barcelona-España*.
- Fallas, A. (19 de Julio de 2017). *Teletica*. Obtenido de Teletica:
https://www.teletica.com/test-1-2-ewewew/que-es-la-reforma-procesal-laboral-y-como-nos-afecta_167843
- Gamarra, G. (10 de Agosto de 2022). *Factorialblog*. Obtenido de Factorialblog:
<https://factorialhr.es/blog/descripcion-de-puesto-de-trabajo/>
- Guerrero, C., & Velástegui, A. (2020). *Reclutamiento y selección de talento humano en organizaciones de economías social y solidarias*.
- Guerri, M. (8 de Agosto de 2022). *PsicoActiva*. Obtenido de PsicoActiva:
<https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Howard, J. (11 de Marzo de 2020). *CNN*. Obtenido de CNN:
<https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/11/que-es-una-pandemia/>

- Iberdrola. (3 de Abril de 2021). *Iberdrola*. Obtenido de Iberdrola:
<https://www.iberdrola.com/innovacion/cuarta-revolucion-industrial>
- Irwan, P., Siswoyo, H., & Beni Agus, S. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 387-397.
- Levy, A. (23 de Enero de 2018). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/AlbertoLevy5/qu-es-dinamica-empresarial>
- López, J. F. (12 de Agosto de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/actividad-economica.html>
- Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio. *Journal of management and economics of Iberoamerica*.
- Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin . *Journal of management and economics of iberoamerica*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of interprise*.
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (06 de marzo de 2020). *CASO CONFIRMADO POR COVID-19 EN COSTA RICA*. Obtenido de Ministerio de Salud de Costa

Rica: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/prensa/42-noticias-2020/400-caso-confirmado-por-covid-19-en-costa-rica>

Moritz, R. E. (22 de enero de 2020). *¿Cómo mejoramos las habilidades de mil millones de personas para 2030? El liderazgo y la colaboración serán claves*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/2025-leadership-collaboration-skills-training/>

Ochoa , R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). COMPRESIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL TESISTA SOBRESTA SOBRE INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS, CUALITATIVAS Y MIXTAS. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas* .

Perez, O. (14 de 05 de 2021). *Blog People Next*. Obtenido de Blog People Next: <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Pimienta, J., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México. Obtenido de <https://ebooks7-24.com:443/?il=7587&pg=4>

Qizi, K. N. (2020). Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research* 8, 1916-1925.

Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Universidad Nacional de Mar del Plata*, <https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/html/>.

Quiroa, M. (01 de Junio de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/discriminacion-laboral.html>

Quiroa, M. (12 de Marzo de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>

Quiroa, M. (06 de 01 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/discriminacion-laboral.html>

Ramirez. (2020). Jose Laureano . *El enfoque por competencias y se relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos*.

Ramirez, R., Villalobos, J., & Herrera , B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica.

Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafios de la Gestion de Talento Humano en tiempos de pandemia Covid 19. *Universidad y Sociedad*, 235.

Robles, B. (2019). *Pueblo Continente*.

Rudin, A. (29 de 06 de 2022). Detalles de la empresa. (M. Alpizat, Entrevistador)

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagemen. *Human Resource Management Review* , 835-858.

Suárez , M., Alvarez , M., & Vesquez, M. (2020). La gestión decambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia economía y negocios*.

testgorilla.com. (2023). *Testgorilla.com*. Obtenido de Testgorilla.com:
<https://www.testgorilla.com/pricing/>

Vargas, E., & Vargas, D. (2016). *Codigo de trabajo- Incluye Reforma procesal Laboral*. San José: Editorial Juritexto S.A.

Vásquez, L., Tuesa, J., & Vila, D. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la COVID 19 en la educaion superior.

Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development* , 118-129.

Aguiar Montealegre, T. (2021). *Guía Metodológica de la Facultad de Ciencias Económicas para la Realización de Tesis y Tesinas como Trabajo Final de Graduación*. San José: Universidad Hispanoamericana .

Blog OCC Mundial. (29 de Mayo de 2019). *Occmundial*. Obtenido de Occmundial:
<https://www.occ.com.mx/blog/como-hacer-un-curriculum/>

Chávez-Toledo, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.)*.

Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>

Coindreau, R. (07 de enero de 2022). *Integratec*. Obtenido de Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Dahiya, S., & Rath, R. (2021). Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Literature Review. *Journal of Organizational Behavior*, 22-39.

edtick. (2023). *edtick.com*. Obtenido de *edtick.com*: <https://www.edtick.com/es/software/skillsoft>

Enrique, A., & Barrio, E. (2018). GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. *Universidad Autónoma de Barcelona-España*.

Fallas, A. (19 de Julio de 2017). *Teletica*. Obtenido de Teletica: https://www.teletica.com/test-1-2-ewewew/que-es-la-reforma-procesal-laboral-y-como-nos-afecta_167843

- Gamarra, G. (10 de Agosto de 2022). *Factorialblog*. Obtenido de Factorialblog:
<https://factorialhr.es/blog/descripcion-de-puesto-de-trabajo/>
- Guerrero, C., & Velástegui, A. (2020). *Reclutamiento y selección de talento humano en organizaciones de economías social y solidarias*.
- Guerra, M. (8 de Agosto de 2022). *PsicoActiva*. Obtenido de PsicoActiva:
<https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Howard, J. (11 de Marzo de 2020). *CNN*. Obtenido de CNN:
<https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/11/que-es-una-pandemia/>
- Iberdrola. (3 de Abril de 2021). *Iberdrola*. Obtenido de Iberdrola:
<https://www.iberdrola.com/innovacion/cuarta-revolucion-industrial>
- Irwan, P., Siswoyo, H., & Beni Agus, S. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 387-397.
- Levy, A. (23 de Enero de 2018). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/AlbertoLevy5/qu-es-dinamica-empresarial>

López, J. F. (12 de Agosto de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/actividad-economica.html>

Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio. *Journal of management and economics of Iberoamerica*.

Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin . *Journal of management and economics of iberoamerica*.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of interprise*.

Ministerio de Salud de Costa Rica. (06 de marzo de 2020). *CASO CONFIRMADO POR COVID-19 EN COSTA RICA*. Obtenido de Ministerio de Salud de Costa Rica: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/prensa/42-noticias-2020/400-caso-confirmado-por-covid-19-en-costa-rica>

Moritz, R. E. (22 de enero de 2020). *¿Cómo mejoramos las habilidades de mil millones de personas para 2030? El liderazgo y la colaboración serán claves*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/2025-leadership-collaboration-skills-training/>

Ochoa , R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). *COMPRESIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL TESISISTA SOBRESTA SOBRE INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS,*

CUALITATIVAS Y MIXTAS. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas* .

Perez, O. (14 de 05 de 2021). *Blog People Next*. Obtenido de Blog People Next:
<https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Pimienta, J., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México. Obtenido de <https://ebooks7-24.com:443/?il=7587&pg=4>

Qizi, K. N. (2020). Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research* 8, 1916-1925.

Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Universidad Nacional de Mar del Plata*, <https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/html/>.

Quiroa, M. (01 de Junio de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/discriminacion-laboral.html>

Quiroa, M. (12 de Marzo de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>

Quiroa, M. (06 de 01 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/discriminacion-laboral.html>

- Ramirez. (2020). Jose Laureano . *El enfoque por competencias y se relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos.*
- Ramirez, R., Villalobos, J., & Herrera , B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica.
- Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafios de la Gestion de Talento Humano en tiempos de pandemia Covid 19. *Universidad y Sociedad*, 235.
- Robles, B. (2019). *Pueblo Continente.*
- Rudin, A. (29 de 06 de 2022). Detalles de la empresa. (M. Alpizat, Entrevistador)
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagemen. *Human Resource Management Review* , 835-858.
- Suárez , M., Alvarez , M., & Vesquez, M. (2020). La gestión decambio organizacional: variables asociadas para una impLementación exitosa. *Ciencia economia y negocios.*
- testgorilla.com. (2023). *Testgorilla.com.* Obtenido de Testgorilla.com: <https://www.testgorilla.com/pricing/>
- Vargas, E., & Vargas, D. (2016). *Codigo de trabajo- Incluye Reforma procesal Laboral.* San José: Editorial Juritexto S.A.
- Vásquez, L., Tuesa, J., & Vila, D. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la COVID 19 en la educaion superior.

Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development* , 118-129.

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 1. Declaración Jurada

Anexo 2. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, Mariángela Alpízar López mayor de edad, cédula de identidad número 604100858, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, mi trabajo de graduación titulado “Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Río Minerales S.A durante el tercer cuatrimestre del 2022 Compañía Río Minerales S.A” 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 17 de marzo del año dos mil veintitrés.


Mariángela Alpízar López

Cédula de identidad: 6-0410-0858

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

“Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Rio Minerales S.A durante el tercer cuatrimestre del 2022 Compañía Rio Minerales S.A”

Nombre de la persona participante: Liriana Cortés Fonseca

Nombre de la persona investigadora: Mariángela Alpizar López

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8335-2055/ marianalpi@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

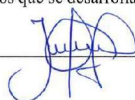
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como propósito el investigar cuales son factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Rio Minerales S.A, los objetivos de la investigación

son identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso. Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos. Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Dentro del desarrollo del proyecto solo se realizarán dos entrevistas, formato semiestructurado ambos, inicialmente a la gestora de talento humano de la empresa donde se realiza la investigación donde su participación es fundamental y la de la reclutadora senior, ya que consiste en responder unas preguntas formuladas de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación, con el interés a crear un marco de comparación desde su experiencia y los procesos que se desarrollan en la Compañía Rio Minerales S.A.

Iriana Cortés Fonseca:



RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Dentro de los riesgos o molestias reales al desarrollar se expone la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad durante la misma. Del mismo modo puede darse la pérdida de la confidencialidad.

Por otro lado, su participación en este proyecto trae beneficios incontables para los futuros estudiantes que puedan acceder a esta investigación, los colaboradores que puedan ver mejorados sus áreas laborales y las empresas que

puedan tomar este proyecto como base para implementar cambios en sus procesos.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria de sentirse incomodo durante su participación puede negarse a responder o retirarse en cualquier momento que lo desee sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a será castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora guardará y garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, su participación será exclusivamente con fines didácticos. Los datos suministrados podrán ser utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Toda información suministrada es confidencial y la misma está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Iriana Cortés Fonseca: 

Cédula Número: 605440758

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.

Persona participante Iriana Cortés Fonseca:
Cédula de identidad: 6-0344-0758



Persona investigadora Mariángela Alpizar López:
Cédula de identidad: 6-0410-0858



Persona testigo Mireya Bolaños Calderón: Mireya Bolaños C
Cédula de identidad: 2-0466-0390

Miramar, 16 de noviembre 2022, hora 11:00am

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

"Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Rio Minerales S.A durante el tercer cuatrimestre del 2022 Compañía Rio Minerales S.A"

Nombre de la persona participante: Sonin Barmies Campos

Nombre de la persona investigadora: Mariángela Alpizar López

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8335-2055/ marianalp@hotmail.com

Nombre de la persona Tutor del trabajo: Sr. Francisco Chacón Achi


PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como propósito el investigar cuales son factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Rio Minerales S.A, los objetivos de la investigación

Continúa en la Compañía

son identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de determinar las condiciones actuales del proceso. Distinguir las habilidades requeridas en los procesos de reclutamiento y selección basados en el perfil de puestos con el fin de establecer las necesidades de incorporar las habilidades blandas en los mismos. Relacionar las habilidades blandas con los perfiles de puestos para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

Dentro del desarrollo del proyecto solo se realizarán dos entrevistas, formato semiestructurado ambas, inicialmente a la gestora de talento humano de la empresa donde se realiza la investigación y la de la reclutadora senior donde su participación es fundamental, ya que consiste en responder unas preguntas formuladas de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación, con el interés a crear un marco de comparación desde su experiencia y los procesos que se desarrollan en la Compañía Río Minguales S.A.

Sonia Barrantes Campos: 

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Dentro de los riesgos o molestias reales al desarrollar se expone la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad durante la misma. Del mismo modo puede darse la pérdida de la confidencialidad.

Por otro lado, su participación en este proyecto trae beneficios incontables para los futuros estudiantes que puedan acceder a esta investigación, los colaboradores que puedan ver mejorados sus ámbitos laborales y las empresas que

puedan tomar este proyecto como base para implementar cambios en sus procesos.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria de sentirse incomodo durante su participación puede negarse a responder o retirarse en cualquier momento que lo desee sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La Investigadora guardará y garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, su participación será exclusivamente con fines didácticos. Los datos suministrados podrán ser utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Toda información suministrada es confidencial y la misma está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.


Sonia Barrantes Campos:

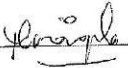


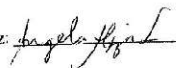
Sonia Barrantes Campos

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.

Persona participante Sonia Barrantes Campos: 
Cédula de identidad: 6-0220-0389

Persona investigadora Mariángela Alpízar López: 
Cédula de identidad: 6-0410-0858

Persona testigo Angela Alpízar López: 
Cédula de identidad: 6-0219-0797

Miramar, 29 de noviembre 2022, hora 14:15 hrs

Scanned with CamScanner

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad



Montes de Oro, 17 de marzo de 2023.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana


Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gestora de Talento Humano en la Compañía Río Minerales S.A, brindo autorización para que la estudiante Mariángela Alpizar López, cédula de identidad 604100858, desarrolle en esta la empresa Compañía Río Minerales S.A, el trabajo de investigación titulado: "Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Río Minerales S.A en el tercer trimestre de año 2022".

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

Cualquier consulta, sirvansc contactarme al correo electrónico icortes@riomin.com, o al teléfono 2639-9111.

Atentamente,


Irijana Cortes Fonseca
Gestora de Talento Humano
Compañía Río Minerales S.A



C.c.

Miramar de Montes de Oro, Puntarenas
Teléfono (506) 2639-9111 Fax (506) 2639-9481

Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 16 de marzo de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Mariángela Alpizar López**, cédula de identidad número 6-0410-0858, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Río Minerales S.A durante el tercer cuatrimestre del 2022 Compañía Río Minerales S.A**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

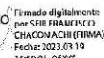
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y 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 INVESTIGACIÓN	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
 CHACÓN ACHI
 (FIRMA)


 Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACÓN ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2023.03.19
 12:50:01 -0500

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38215

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

20 de abril de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Mariángela Alpizar López**, cédula de identidad **0604100858** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal**", 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: 2023.04.20 20:26:48 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número camé Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT

San José, 17 de marzo de 2023.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Mariángela Alpízar López, con número de identificación 6-0410-0858, autora del trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores que deben tomarse en cuenta en la inclusión de las habilidades blandas dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la Compañía Río Minerales S.A durante el tercer cuatrimestre del 2022 Compañía Río Minerales S.A", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Mariángela Alpízar López

Cedula 6-0410-0858

**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) El tutor 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.

