

**Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Negocios con Énfasis en  
Recursos Humanos**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios con  
Énfasis en Recursos Humanos*

**Las habilidades blandas más buscadas en  
tiempos de pandemia por 5 empresas  
multinacionales del sector de servicios en Costa  
Rica, en el primer semestre del 2021**

María José Gutiérrez Avilés

Febrero, 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
DEDICATORIA .....	8
RESUMEN .....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	13
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales.....	13
1.1.2    Delimitación del problema.....	16
1.1.3    Justificación.....	16
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3    OBJETIVOS .....	18
1.3.1    Objetivo general.....	18
1.3.2    Objetivos específicos.....	18
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	19
2.1    MARCO TEÓRICO.....	19
2.1.1    Teoría de las inteligencias múltiples.....	19
2.1.2    Modelo de la Personalidad y Teoría de los Rasgos.....	20
2.1.3    Teoría de las habilidades sociales.....	21
2.1.4    Gestión del Talento Humano.....	22
2.1.5    Reclutamiento y Selección.....	23
2.1.6    Pandemia del covid19.....	25
2.1.7    Cuarta Revolución Industrial.....	28
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.2.1    Gestión del Talento Humano.....	29
2.2.2    Habilidades blandas.....	29
2.2.4    Pandemia.....	30
2.2.5    Coronavirus o Covid19.....	30
2.2.6    Reclutamiento.....	31
2.2.7    Selección.....	31

2.2.8 Cuarta Revolución Industrial.....	31
2.2.9 Inteligencia Artificial.....	31
2.2.10 Teletrabajo.....	32
2.2.11 Empresa multinacional.....	32
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	33
2.3.1 Surgimiento de las empresas multinacionales en mundo.....	33
2.3.2 Surgimiento de las empresas multinacionales en América Latina.....	33
2.3.1 Surgimiento de las compañías multinacionales en Costa Rica.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 ENFOQUE.....	39
3.2 ALCANCE.....	40
3.3 DISEÑO.....	41
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	43
3.4.1 Población.....	43
3.4.2 Tipo de muestra.....	43
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	44
3.4.4 Consideraciones éticas.....	44
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	46
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	49
4.1 GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	49
4.1.1 Resultados de la entrevista de acuerdo con los objetivos específicos.....	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	86
Y RECOMENDACIONES.....	86
6.1 CONCLUSIONES.....	86
6.1.1. Objetivo general.....	86
6.1.2 Objetivos específicos.....	87
6.2 LIMITACIONES.....	90
6.3 RECOMENDACIONES.....	91
6.3.1 Objetivo general.....	91
6.3.2. Objetivos específicos.....	91
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	102

Lista de Anexos.....	103
Anexo 1. Preguntas de la entrevista a los expertos .....	104
Anexo 2. Transcripción de la entrevista de Francesco Protti, gerente de departamento de la empresa Amazon.....	105
Anexo 3. Transcripción de la entrevista de Nicole Estrada, especialista en Selección de Reclutamiento de la empresa IBM.....	110
Anexo 4. Transcripción de la entrevista de Hernán Monge, Reclutador Senior Técnico Profesional de la empresa DXC Technology.....	117
Anexo 5. Transcripción de la entrevista de Abel Vindas, Reclutador Administrador Junior de Adquisición de Talento de la empresa Bayer.....	120
Anexo 6. Transcripción de la entrevista de Katherine González, Generalista de Recursos Humanos de la empresa RICOH.....	125
Anexo 7. Declaración Jurada .....	130
Anexo 8. Consentimiento Informado de Francesco Protti .....	131
Anexo 9. Consentimiento Informado de Nicole Estrada .....	133
Anexo 10. Consentimiento Informado de Hernán Monge .....	135
Anexo 11. Consentimiento Informado de Abel Vindas .....	137
Anexo 12. Consentimiento Informado de Katherine González .....	139
Anexo 13. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora.....	141
Anexo 14. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector.....	142
Anexo 15. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG .....	143

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.....	44
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de las variables .....	46
Tabla 3. Resultados de la Entrevista, pregunta 1 .....	49
Tabla 4. Resultados de la Entrevista, pregunta 4 .....	53
Tabla 5. Resultados de la Entrevista, pregunta 5 .....	56
Tabla 6. Resultados de la Entrevista, pregunta 2 .....	60
Tabla 7. Resultados de la Entrevista, pregunta 3 .....	64
Tabla 8. Resultados de la Entrevista, pregunta 6 .....	68
Tabla 9. Resultados de la Entrevista, pregunta 7 .....	71
Tabla 10. Resultados de la Entrevista, pregunta 4 .....	75
Tabla 11. Habilidas blandas más buscadas por los entrevistados .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de las inteligencias múltiples .....	20
Figura 2. Fases de la Selección del Personal .....	25
Figura 3. Proceso cualitativo.....	39
Figura 4. Diseños básicos de la Investigación-Acción.....	42

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco primeramente a Dios por haberme guiado en todo momento y por haberme dado salud y determinación para culminar esta etapa universitaria; le agradezco infinitamente a mis papás, Alejandra y Marvin, por todos sus esfuerzos y por siempre darme la oportunidad y la motivación para estudiar y alcanzar las metas y anhelos de mi corazón; a mi hermano José Pablo por ser mi apoyo incondicional y siempre estar presente en mis procesos; a mi novio Alejandro y a mi perro Lucas por ser los motores que me impulsan a salir adelante día con día. También le agradezco a mi profesora tutora Milena Sotela por el apoyo y la dedicación que siempre mostró con mi proyecto y, finalmente, le agradezco a todas las personas que creyeron en mí y nunca me dejaron caer, a pesar de los obstáculos.*

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de grado se lo dedico a mis papás, hermano, mi novio y perro, ya que son mi motor de vida y sin su apoyo no hubiera podido lograr este paso más para convertirme en una profesional. Quiero que vean este proyecto como una señal de agradecimiento por todo lo que me han brindado y enseñado a lo largo de mi vida. Todos mis triunfos siempre van a ser por y para ellos. Se los dedico con todo mi corazón.*

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general identificar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por cinco empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica en el primer semestre del 2021. Se analizaron las capacidades sociales y de comunicación más requeridas por esas compañías, se explicó la importancia de ellas como factores diferenciadores entre candidatos y se analizaron desde el punto de vista conceptual.

Lo que se quiso lograr con este estudio fue brindar herramientas que pudiesen ayudar a las personas interesadas en aplicar a estas empresas o a cualquier multinacional del sector de servicios, ya que las habilidades blandas se han convertido en un tema muy importante de discusión en los procesos de Reclutamiento y Selección con la llegada del teletrabajo, principalmente luego de la llegada del covid19 y ante el surgimiento de la Cuarta Revolución Industrial, y es relevante exponer lo que están solicitando las organizaciones para desarrollar capacidades competitivas que sirvan para enfrentar los retos y desafíos del ámbito laboral.

El enfoque cualitativo fue el seleccionado para esta investigación, por ende, para la recolección de los datos se utilizó la herramienta de entrevista semi estructurada que contó con siete preguntas y se aplicó a cinco expertos involucrados en los procesos de Reclutamiento y Selección de las empresas Amazon, IBM, DXC Technology, Bayer y RICOH. El alcance fue el exploratorio, ya que el fenómeno en estudio surgió con la llegada de la emergencia sanitaria del covid19 y lo que se buscó fue establecer precedentes y exponer los primeros datos del problema en estudio. Por otra parte, se tuvo que elegir un diseño que se relacionara con el enfoque cualitativo, por lo que se seleccionó Investigación-Acción, lo cual permitió arrojar respuestas e información relevante para informar a la población de interés.

Los resultados fueron los aportes expuestos por los entrevistados y se organizaron de acuerdo con cada objetivo, con el fin de responder al fenómeno de investigación; se desarrollaron principalmente las habilidades blandas más buscadas y todo lo que ellas engloban. Luego, se determinaron las conclusiones, las cuáles explicaron que las habilidades blandas más requeridas por las empresas multinacionales del sector de servicios en estudio fueron: la empatía, escucha activa, honestidad, comunicación asertiva, inteligencia emocional, gestión del tiempo, manejo del estrés, adaptación a los cambios, habilidades tecnológicas, manejo y establecimiento de prioridades, resolución de conflictos, proactividad, independencia con responsabilidad, conciencia y priorización de metas de la empresa, trabajo en equipo, capacidad analítica, responsabilidad y liderazgo. También se expuso su importancia como factores diferenciadores y su respectivo análisis teórico. Por último, se arrojaron las recomendaciones pertinentes que permitirán informar y aconsejar a la población de interés.

**Palabras Clave:** Habilidades blandas, empresas de servicio, Gestión de Talento Humano, covid19, Reclutamiento y Selección.

## **Abstract**

The general objective of this final project was to identify the most required soft skills in times of pandemic by five multinational companies in the service sector in Costa Rica in the first half of 2021. The most required social and communication skills by these companies were analyzed, the importance of these skills as differentiating factors among candidates was explained and their conceptual point of view were analyzed.

This study wanted to provide tools that could help people interested in applying to these companies or any multinational in the service sector, since soft skills have become a very important topic of discussion in the Recruitment and Selection processes with the arrival of teleworking, mainly after the arrival of covid19 and the emergence of the Fourth Industrial Revolution, and it is relevant to expose what organizations are requesting to develop competitive capacities that will serve to face the challenges of the workplace.

A qualitative approach was selected for this research, therefore, for data collection, the semi-structured interview tool was used, which had seven questions and was applied to five experts who are involved in the recruitment and selection processes and belong to the companies of Amazon, IBM, DXC Technology, Bayer and RICOH. The scope was exploratory since the phenomenon under study arose with the arrival of the health emergency and what is needed is to establish precedents and expose the first data of the problem under study. On the other hand, the chosen design had to be related to the qualitative approach, that is why the Research-Action was selected, which allowed to provide answers and relevant information to inform the population of interest.

The results were the contributions presented by the interviewees and were arranged according to each objective, to respond to the research phenomenon; the most needed skills and

everything that they encompass were mainly developed. Then, the conclusions were determined and they explained that the most required soft skills by the multinational companies in the service sector under study were: empathy, active listening, honesty, assertive communication, emotional intelligence, time management, stress management, adaptability to changes, technological skills, management and establishment of priorities, conflict resolution, proactivity, independence with responsibility, awareness and prioritization of company goals, teamwork, analytical capacity, responsibility and leadership. Their importance as differentiating factors and their respective conceptual theoretical analysis were also exposed. Finally, the pertinent recommendations were made to inform and advise the population of interest.

**Key Words:** soft skills, service companies, Human Talent Management, covid19, Recruitment and Selection.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.

El término “habilidades blandas” ha tomado más importancia en los últimos años; sin embargo, se ha venido desarrollando y transformando a través de varias décadas y generaciones:

Este concepto es afianzado en los Estados Unidos hacia finales del siglo XX donde su caracterización de competencia da un cambio hacia la denominación de habilidades blandas o soft skills. El término “Habilidades Blandas” se presume que tiene origen en los ejércitos de Estados Unidos en 1972. Se quería en ese tiempo identificar aquellas habilidades adicionales que se necesitaban para operar máquinas. Las Soft Skills se definieron inicialmente como aquellas habilidades que se pueden aplicar en distintos contextos de trabajo. (Martínez & Martínez, 2020, p.20)

El artículo también señaló que fue a partir de los años 90 que al término se le atribuyeron otras definiciones e interpretaciones. El concepto comienza a utilizarse en diferentes contextos y campos como en la educación y esto, a su vez, hizo que su significado se transformara hasta llegar a ser lo que hoy se conoce como “Habilidades del siglo XXI”.

A finales del año 2019 un nuevo virus llamado coronavirus o covid19 sorprendió al mundo y las vidas de las personas se transformaron en torno a este:

Como se conoce, los coronavirus generan desde afecciones respiratorias leves, como el resfrío común, hasta formas más severas, como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés), y el Síndrome Respiratorio

Agudo Severo (SARS, por sus siglas en inglés). (Vásquez, Tuesta & Vila, 2020, p.43)

El coronavirus, originado en la ciudad de Wuhan en China, se dispersó por todo el mundo y luego de varios meses llegó a nuestro país: “En Costa Rica el primer caso confirmado por COVID-19 ocurrió el 6 de marzo del 2020. Paulatinamente, se presentaron casos por todo el territorio nacional” (Barrantes & Solano, 2020, p.1). La implementación del teletrabajo, el lavado de manos constante y el distanciamiento social fueron las principales medidas que el gobierno recomendó utilizar para evitar el contagio. Aunque la mayoría de países optaron por dichas medidas, pocos meses después de su inicio el coronavirus pasó de ser catalogado epidemia a pandemia, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud.

El Covid19 ha provocado millones de muertes alrededor del planeta y, aunque, ya se hayan creado vacunas y existan estudios científicos que ayudan a controlar su dispersión, los países siguen enfrentando situaciones complicadas debido a las consecuencias que ha ido dejando con el paso de los meses.

La virtualidad se apoderó de la comunicación y relaciones humanas, ya que resultó ser la medida más segura para prevenir el contagio del virus. El teletrabajo fue la primera decisión que tomaron los gobiernos y las empresas a nivel mundial para prevenir la dispersión del Covid19, lo cual provocó que los trabajadores transformaran sus lugares de trabajo, su ambiente laboral y, en general, sus relaciones interpersonales. Pero esto es solo una parte de ese cambio; la manera en que se desempeñan las labores, las habilidades requeridas para ejecutar las labores, la evaluación del desempeño, la presentación de resultados y todos los demás aspectos que se deben considerar para poder realizar las labores de manera efectiva se tuvieron que ajustar a la virtualidad. Dicho proceso no ha sido fácil de asimilar para las empresas y colaboradores; sin embargo, no todo ha

sido negativo, las personas han desarrollado destrezas y actitudes a lo largo de la pandemia que son importantes de destacar: “Actualmente, para las organizaciones no es suficiente con que los empleados cuenten con el conocimiento técnico correspondiente a cada cargo, sino que también requieren que tengan habilidades para interactuar asertivamente con los demás” (Romero, Granados, López & González, 2021, p.115). Es aquí donde las habilidades blandas toman relevancia en los procesos de Reclutamiento y Selección, ya que permiten distinguir y ver las capacidades que deben poseer los candidatos para realizar determinadas funciones:

Las empresas, en sus procesos de selección y en el desarrollo de sus empleados, buscan con gran afán, el nivel de las Soft Skills de los candidatos. Las competencias técnicas se identifican más fácilmente y, además, van cambiando y evolucionando, pero, algo que sólo podemos hacer los humanos, es el desarrollo de esas habilidades interpersonales que son transversales a cualquier puesto de trabajo. (Molinero, 2019, p.209)

Con la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, las habilidades blandas poseen un papel fundamental, ya que son las encargadas de diferenciar los humanos de las máquinas y la tecnología. Gracias a ellas las personas pueden ejecutar acciones y tomar decisiones que una máquina no podría hacer.

La inteligencia artificial es un proceso que cada vez se aplica más en las industrias; sin embargo, las habilidades blandas le brindan al ser humano la esperanza y la capacidad de seguir brindando aportes importantes en el mundo laboral, ya que Gómez explica que:

Es necesario también considerar que a pesar de este amenazante panorama para algunos trabajadores la robotización y cambio tecnológico implica oportunidades y aumenta la productividad y demanda de empleos que requieren capacidades

para la resolución de problemas, pensamiento abstracto y creativo, así como de habilidades sociales con una demanda nunca vista. (2019, p.2)

Con la llegada del Covid19 las habilidades blandas han sido buenas aliadas para los trabajadores, ya que son las capacidades que permiten ajustarse a la nueva realidad que está viviendo el mundo: “Studies have revealed that the coronavirus induced pandemic has changed and reshaped the working world at a brisk pace” [Estudios han revelados que la pandemia inducida por el coronavirus ha cambiado y remodelado el mundo laboral a un ritmo acelerado] (Chakraborty,2021, p.20). Este artículo refuerza la idea de que la pandemia ha transformado la manera en que se desarrollan las labores, por lo que los seres humanos deben ir evolucionando y adaptándose a los cambios que se presentan a diario en esta era digitalizada y en constante cambio.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

El trabajo busca identificar las habilidades blandas más buscadas por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en el primer semestre del 2021. Dichas empresas se localizan en el Valle Central de Costa Rica y se entrevistará a un colaborador involucrado en el proceso de Reclutamiento y Selección por cada empresa. Estos van a ser gerentes o colaboradores del departamento de Gestión de Talento Humano que cuenten con un año o más de experiencia.

### **1.1.3 Justificación.**

Las habilidades blandas han tomado mucha importancia en el mundo laboral en los últimos años, ya que estas permiten distinguir a los candidatos y posicionarlos no solo de acuerdo con su experiencia y habilidades profesionales, sino también con sus competencias sociales y de comunicación.

Con el surgimiento de la pandemia del covid19, la búsqueda de habilidades blandas por parte de las empresas, principalmente las multinacionales, ha venido incrementando, por lo que su estudio es relevante y de mucho interés para las personas que desean adquirir una posición en una empresa o decidan incorporarse al mundo laboral.

El fin de esta investigación fue dar a conocer las habilidades blandas más buscadas por los empleadores de las empresas multinacionales en tiempos de pandemia en Costa Rica, así como exponer su importancia en un mundo cada vez más cambiante y digitalizado.

Con este trabajo se pretendió poder brindar, a la población que está en busca de un trabajo o la que ya cuenta con uno, información relevante para enfrentar un proceso de Reclutamiento y Selección en una compañía multinacional de servicios. Dicha información puede ayudar a tomar decisiones en cuanto al futuro laboral e incentiva a buscar ayuda de expertos para identificar las capacidades personales que se deben potenciar para ser un mejor profesional.

Esta investigación también buscó analizar las habilidades blandas más buscadas, es decir, explicó por qué dichas capacidades tienen tanta demanda en las compañías multinacionales y por qué es necesario desarrollarlas. Esto brindará un panorama más amplio al público meta, ya que este no solamente conocerá cuáles son las habilidades requeridas en el actual mundo laboral si no también se entenderá su relevancia. Además, el trabajo buscó acercar a las personas a los conceptos de Cuarta Revolución Industrial e Inteligencia Artificial, ya que son fenómenos que cada vez están tomando más fuerza en el mundo.

Con la llegada de la Inteligencia Artificial las habilidades blandas adquirieron más importancia y su desarrollo cada vez es más necesitado para poder diferenciar los humanos de los robots y las máquinas. Es decir, los aportes de este trabajo lograron un mejor entendimiento

sobre las capacidades que se deben potenciar para poder sobrevivir en un mundo laboral que es constantemente amenazado por la tecnología y sus avances.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general.**

1. Identificar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

1. Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.

2. Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.

3. Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

A continuación, se expondrán unas teorías e investigaciones importantes que ayudarán a entender mejor el fenómeno de estudio.

#### **2.1.1 Teoría de las inteligencias múltiples.**

La teoría de las inteligencias múltiples fue creada por el psicólogo Howard Gardner en el año 1983. El autor planteó que los seres humanos poseen una variedad de inteligencias que pueden ser utilizadas juntas o separadas para muchos fines. Según Mercadé (2019) para Howard la inteligencia no es solo una capacidad de resolver problemas y elaborar productos que pueden ser valiosos para una o varias culturas si no también una capacidad que puede ser desarrollable. El artículo explica que el autor lo que quiso a dar entender es que la inteligencia es un conjunto de varias inteligencias, las cuáles denominó como: inteligencia lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista-pictórica. Gracias a este aporte se puede concluir que las habilidades blandas forman parte de la inteligencia interpersonal de una persona, ya que: “Este tipo de inteligencia nos permite entender a los demás. Está basada en la capacidad de manejar las relaciones humanas, la empatía con las personas y el reconocer sus motivaciones, razones y emociones que los mueven” (Mercadé, 2019, p.5).

## Figura 1

*Teoría de las inteligencias múltiples*



*Fuente:* Obtenido de Mercadé (2019), del trabajo Los 8 tipos de inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples.

### 2.1.2 Modelo de la Personalidad y Teoría de los Rasgos.

Moreno (2019) explicó que el psicólogo inglés Hans Eysenck creó un Modelo de la Personalidad que plantea que los rasgos de los seres humanos se deben a diferencias genéticas. También señaló que la teoría de Eysenck es jerárquica, ya que la personalidad de las personas se clasifica en cuatro niveles: en el primer nivel residen las acciones que se pueden observar en un sujeto que pueden ser típicas o no de esa persona, en el segundo nivel las respuestas que normalmente da la persona en contextos similares, en el tercer nivel se ubican las acciones que son determinadas por los rasgos y el último nivel se encuentran los siguientes rasgos según el autor: Neuroticismo, Extraversión y Psicoticismo. Este último nivel es conocido como la Teoría de los Rasgos.

Moreno (2019) postuló que en la Extraversión las personas extrovertidas son caracterizadas por poseer una mayor inhibición cortical, lo que hace que tengan que buscar

ambientes más estimulantes. El Neuroticismo es la dimensión que se relaciona con los niveles de activación emocional que están vinculados con el sistema nervioso autónomo, es decir, este es un rasgo que provoca que los seres humanos tengan sentimientos de preocupación, tristeza, culpa, etc. El Psicoticismo es una dimensión que explica que las personas tienen vulnerabilidad a desarrollar conductas psicóticas como conductas antisociales, empáticas e impulsivas.

Ambas teorías ayudan a comprender cómo cada persona desarrolla habilidades y conductas diferentes a lo largo de la vida. Dichos estudios explican las bases de los comportamientos de las personas y por qué los seres humanos son diferentes entre sí.

### **2.1.3 Teoría de las habilidades sociales.**

La Real Academia Española definió las habilidades como: “Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (2021). Mientras que explica que el término social se refiere a: “Pertenciente o relativo a la sociedad” (2021). Por lo que se puede deducir que las habilidades sociales se refieren a las capacidades o destrezas para relacionarse con los demás. Por otro lado, para Ibarra las habilidades blandas se definen como:

*Escuchar*, el niño es capaz de realizar una escucha activa que le permita tener interacción con otros; *iniciar una conversación y mantener una conversación*, que el niño pueda ser quien inicie la interacción con otros de manera verbal y que permanezca interesado y con una comunicación fluida con otros hablando de temas de interés para ambos; que pueda *formular una pregunta*, el niño pueda pedir ayuda o información necesaria para resolver situaciones específicas; que pueda *mostrarse agradecido* con otros por haber recibido algo; la habilidad de

*presentarse y presentar a otros*, cuando se inicia una nueva interacción; y por último, que el infante pueda expresar un elogio a alguien más. (Ibarra, 2020, p.22)

Ibarra (2020) planteó que el autor y psiquiatra Arnold Goldstein propuso que la clasificación de las habilidades sociales se dividía en diferentes tipos de conducta, las cuales surgen para afrontar situaciones cotidianas. Ellas son: habilidades sociales básicas, habilidades sociales avanzadas, habilidades relacionadas con los sentimientos, habilidades alternativas a la agresión, habilidades para hacer frente al estrés y habilidades de planificación. A su vez, Ibarra (2020) explicó que el impacto de las habilidades sociales es un proceso que puede ser potenciado desde la infancia y que además las familias pueden ser partícipes de este fenómeno, ya que se debe considerar como una intervención psicosocial, por lo tanto, se deben de tomar en cuenta el contexto social, económico y cultural:

Ayudar a los niños a mejorar los recursos sobre sus habilidades sociales, fortalecerá el proceso de socialización promoviendo no sólo la adquisición de conocimientos, sino también mejorar aspectos psicológicos personales, con el fin de llevarlos a tener un estado de salud mental que les permita tener un desarrollo óptimo. (Ibarra, 2020, p.9)

#### **2.1.4 Gestión del Talento Humano.**

Para reforzar los aportes anteriores, es importante mencionar que las habilidades blandas están fuertemente ligadas con la Gestión del Talento Humano, el cual es un concepto que ha tomado auge con el paso de los años y ha venido reemplazando lo que antes se conocía como la carrera de Recursos Humanos, ya que antes los seres humanos eran percibidos como recursos y ahora se identifican como talentos. Desde el punto de vista estratégico, Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth explicaron que:

Se puede decir que la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro. (2019, p.169)

El artículo explica la Gestión del Talento Humano desde el punto de vista estratégico, ya que el implementar políticas y poner en práctica procesos requiere de estrategias y planes de acción por parte de profesionales en el campo que permitan garantizar su correcto funcionamiento dentro de una organización.

Ramírez et al. concluyeron que:

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico es moderadamente óptimo, adaptándose a las nuevas necesidades del entorno con miras a lo conceptual y creativo, donde la estrategia responde a la demanda del mercado, creando un valor en la gente como factor diferenciador para competir en la nueva economía de la oferta y demanda, adoptando prácticas de gestión sustentable que garantice la rentabilidad y permanencia de la empresa en el mundo, adecuada a las dinámicas de la naturaleza del sector. (2019, p. 173)

### **2.1.5 Reclutamiento y Selección.**

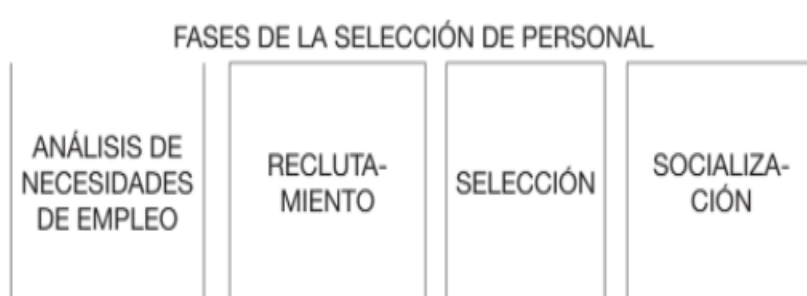
Los procesos de Reclutamiento y Selección son parte fundamental en la Gestión del Talento Humano, ya que son los procesos encargados de contratar al personal que cumpla con el perfil que busca una empresa.

Amo (2019) comentó que el reclutamiento se entiende como el proceso con el cuál se atrae talento y capital humano a una organización. El autor también expuso que:

El proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización; en este punto, debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. Posteriormente deberemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario analizar el puesto y definir su perfil, de modo que determinemos los elementos a tener en cuenta las características que deben reunir los candidatos. (2019, p.13)

Es decir, el autor expresó que es esencial que las empresas reconozcan los puestos de trabajo que deben ser cubiertos para que exista una compañía que cuente con el capital humano requerido, el cual le permitirá competir en el mercado y ser eficiente. El autor también opinó que la descripción de perfiles de trabajo ayuda a conocer las características que se necesitan de los candidatos, por lo que este paso constituye la primera acción que se debe ejecutar para iniciar un proceso de reclutamiento.

Amo indicó que: “La etapa de selección es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse” (2019, p.9). También, según Amo: la selección de personal busca “personas adecuadas para el puesto” y “personas que sean eficientes en el puesto” (2019, p.10).

**Figura 2***Fases de la Selección de Personal*

*Fuente:* Obtenido de Amo (2019), del libro llamado Reclutamiento y Selección del Personal

Todas las empresas tienen estrategias diferentes para la selección de su personal; sin embargo, existen aspectos generales que deben ser considerados a la hora de evaluarlos. Según Amo (2019), la descripción de un perfil de puesto de trabajo debe contener lo siguiente: formación, experiencias, funciones a desempeñar, idioma, conocimientos adicionales, competencias personales, condiciones. Con esto se puede concluir que las habilidades blandas entran en la categoría de competencias personales de un perfil de trabajo, por lo que resulta importante identificar cuáles de ellas caracterizan a cada sujeto, no solo para tener el conocimiento sino también para añadirlo en el currículum.

### **2.1.6 Pandemia del covid19.**

Con la llegada de la pandemia del Covid19 el mundo enfrentó nuevos retos y la incertidumbre se apoderó de la vida de las personas en todos los ámbitos. Maguiña, Gastelo y Tequen postularon que:

La actual pandemia de Covid-19, producida por una cepa mutante de coronavirus el SARS-CoV-2, ha generado en todo el mundo, en el siglo 21, una severa crisis económica, social y de salud, nunca antes vista. Se inició en China a fines de

diciembre 2019, en la provincia de Hubei (ciudad Wuhan) donde se reportó un grupo de 27 casos de neumonía de etiología desconocida, con siete pacientes graves. (2020, p.125)

Lo anterior explica que la pandemia no solo vino a provocar una grave crisis sanitaria alrededor del mundo, sino también puso en riesgo la economía y las relaciones sociales de los seres humanos, ya que el comercio tanto nacional como internacional de los países, así como el contacto social se vieron afectados por las restricciones sanitarias que los gobiernos comenzaron a implementar para regular el contagio.

Según Maguiña et al. (2020) el virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se puede transmitir muy rápido de humano a humano por contactos muy cercanos o a través de la tos o secreciones respiratorias. Para complementar esta idea Maguiña et al. comentaron que:

La principal vía de transmisión es la respiratoria, a través de la tos y estornudos, se ha detectado en las heces, pero en poca cantidad, de ahí que las medidas de protección contemplan el uso de mascarillas, la higiene frecuente de manos con agua y jabón, a lo que se han sumado otras medidas preventivas adoptadas en muchos países, como la cuarentena y el distanciamiento social. (2020, p.127)

Es importante mencionar que debido a la rápida propagación del contagio los gobiernos de los países comenzaron a aplicar el uso de la mascarilla, pero también el distanciamiento social, así como las restricciones comerciales, vehiculares y de vuelos internacionales para evitar dicha transmisión; sin embargo, poco a poco los gobiernos han moderado y levantado dichos acatamientos con la llegada de las vacunas, ya que el fenómeno del covid19 no solo ha golpeado la salud de las personas, sino también, la economía y los países necesitan recuperarse de la crisis financiera que ha ocasionado este acontecimiento.

Los datos en Costa Rica al principio de la pandemia, en el año 2020, fueron los siguientes:

El 6 de marzo de 2020 se confirmó en Costa Rica el primer caso de una persona infectada con el coronavirus (SARS-coV-2). Se trataba de una mujer de 49 años, procedente de Nueva York quien, junto con su esposo, superaron la enfermedad de manera asintomática. Al día siguiente se confirmaron 7 casos más, el 11 de marzo habían 22 y continuaron en aumento hasta alcanzar para el 4 de setiembre 2020, 36307 casos positivos, de los cuales 13317 (36,67%) personas están recuperadas y 386 (1,06%) habían fallecido el 15 de setiembre de 2020. (Vega, 2021, p.1)

Costa Rica se vio muy afectada con la llegada de la pandemia, principalmente por las regulaciones impuestas por el gobierno, ya que afectaron a muchos comerciantes y a las empresas en general; sin embargo, la llegada y aplicación de las vacunas y las medidas sanitarias puestas en práctica por los habitantes han ayudado a flexibilizar las restricciones, lo que ha ayudado a poder recuperar poco a poco la economía del país. Según el Ministerio de la Presidencia: “La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) aplicó 7,756,348 dosis de la vacuna contra la covid-19 según los registros del Sistema Integrado de Vacunas (SIVA) del Expediente Digital Único en Salud (Edus) con corte al 27 de diciembre de 2021” (2021, párr. 1). También el Ministerio de la Presidencia comentó que: “La doctora Diana Paniagua, de la subárea de Vigilancia Epidemiológica de la CCSS, informó que, en los últimos siete días se registró la aplicación de 176,302 dosis” (2021, párr.2).

### **2.1.7 Cuarta Revolución Industrial.**

El covid19 no ha sido el único fenómeno que ha afectado en gran medida a las empresas en estos últimos años, también lo ha hecho la Cuarta Revolución Industrial. Según Amor: “La cuarta revolución industrial trae consigo novedosos productos y modernización en profundidad de los existentes, amparados por el potencial de las tecnologías más avanzadas” (2019, p.1).

La Cuarta Revolución Industrial fue un proceso que se desencadenó con el paso del tiempo, es decir, una serie de hechos históricos tuvieron que acontecer primeramente para abrirle paso a este nuevo fenómeno:

También llamada 4.0, la revolución sigue a los otros tres procesos históricos transformadores: la primera marcó el paso de la producción manual a la mecanizada, entre 1760 y 1830; la segunda, alrededor de 1850, trajo la electricidad y permitió la manufactura en masa. (Perasso, 2016, párr.12)

Amo indicó que la base de la Cuarta Revolución Industrial es la Inteligencia Artificial: “La tecnología referencia de la cuarta revolución industrial es la denominada inteligencia artificial (IA) entendida como inteligencia de las máquinas” (2019, p.7). Además, Amo también planteó que:

El objetivo de esta tecnología es desarrollar una máquina «inteligente» capaz de aprender, una entidad racional y flexible que pueda percibir su entorno y realizar acciones que maximicen sus oportunidades de éxito en la consecución de un objetivo concreto o la realización de una tarea de forma autónoma. (2019, p.7)

El autor explica que lo que hace a la Inteligencia Artificial tan revolucionaria es la autonomía de las máquinas inteligentes. Lo anterior es una amenaza para los seres humanos, ya que si se crean máquinas capaces de ejecutar tareas y acciones específicas de una manera más

rápida y eficiente las personas correrían el riesgo de ser reemplazadas en los puestos de trabajo fácilmente y la incertidumbre aumenta día con día en los ambientes laborales; es aquí donde las habilidades blandas toman importancia, ya que son los que permiten diferenciar los humanos de los robots y máquinas inteligentes. A diferencia de los robots y máquinas, los seres humanos son capaces de establecer vínculos con los demás y desarrollar habilidades sociales y de comunicación, lo cual actuaría como una ventaja competitiva en el mundo laboral.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Es importante explicar diferentes conceptos que se van a mencionar a lo largo de la investigación para poseer un mejor entendimiento de los temas. A continuación, se explicarán los términos más utilizados en el trabajo:

### **2.2.1 Gestión del Talento Humano.**

Ramírez, Chacón y Valencia afirmaron que: “La gestión del talento humano como estrategia puede definirse como las acciones que realizan estratégicamente las personas, por medio de sus competencias, en un área, reforzando procedimientos de crecimiento, proyección, mejores condiciones de sí mismo y el equipo organizacional” (2019, p.23). La Gestión del Talento Humano abarca procesos como el Reclutamiento y Selección, los cuáles serán definidos posteriormente.

### **2.2.2 Habilidades blandas.**

Vallejo postuló que las habilidades blandas: “Son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, o ciertos aspectos de éste, o incluso a la vida diaria” (2019, p.18). Dentro de las habilidades blandas se destacan: la inteligencia emocional, comunicación

asertiva, gestión del tiempo, pensamiento analítico, empatía y toma de decisiones. Dichas capacidades se desarrollarán más en las siguientes secciones de la investigación.

### **2.2.3 Habilidades duras.**

Las habilidades duras se definieron como: “Son habilidades que se pueden enseñar y que se pueden cuantificar. Normalmente se aprenden estas habilidades en la sala de clases, a través de libros, material de capacitación o en el trabajo” (Doyle, 2019, citado en Vallejo, 2019, p.18).

### **2.2.4 Pandemia.**

La Real Academia Española (RAE) definió la pandemia como: “Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región” (2020).

Este ha sido un término muy mencionado en los dos últimos años, con la llegada del covid19, el cual comenzó en China a finales del 2019. La propagación del coronavirus fue reconocida como pandemia mundial a principios del 2020 por la Organización Mundial de la Salud.

### **2.2.5 Coronavirus o Covid19.**

Según Castro: “La enfermedad por COVID-19 o *novel coronavirus*, es una pandemia global de enfermedad respiratoria aguda causada por este virus, que filogenéticamente está estrechamente relacionado con SARS-CoV” (2020, p-143). Dicha enfermedad afecta principalmente el sistema respiratorio y puede provocar la muerte si no se cuenta con la protección de una vacuna o no se implementan los protocolos sanitarios correspondientes.

### **2.2.6 Reclutamiento.**

Amo definió el reclutamiento como: “El proceso por el cual atraemos talento y capital humano a nuestra organización” (2019, p.12). Es decir, es cuando se buscan candidatos para que ocupen un puesto dentro de una organización.

### **2.2.7 Selección.**

La selección del personal se define como: “Un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo” (Charry, 2020, p.26). Es cuando se escogen a los mejores candidatos para que desarrollen un puesto específico dentro de una compañía.

### **2.2.8 Cuarta Revolución Industrial.**

La Cuarta Revolución o también llamada la Industria 0.4 es: “la realización de la transformación digital del campo, que brinda toma de decisiones en tiempo real, productividad mejorada, flexibilidad y agilidad” (IBM, s.f. párr. 1). IBM (s.f) también argumentó que la Industria 0.4 ayuda a producir bienes de manera más eficiente y productiva, por lo que los fabricantes cuentan con más flexibilidad para satisfacer mejor las demandas de los consumidores.

### **2.2.9 Inteligencia Artificial.**

El autor Amor (2019) señaló que la inteligencia artificial es la tecnología de referencia de la Cuarta Revolución Industrial y que se entiende como la inteligencia de las máquinas y que el objetivo de esta tecnología es desarrollar una máquina inteligente que sea capaz de aprender, una entidad racional y flexible que pueda percibir su entorno y realizar acciones que brinden las mejores probabilidades de éxito cuando se realice una tarea.

### **2.2.10 Teletrabajo.**

El teletrabajo fue la modalidad de trabajo que se implementó por las empresas con la llegada del covid19. Fue utilizada principalmente para evitar la propagación del virus dentro de las organizaciones. Camacho indicó que:

El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen posible esta separación facilitando la comunicación, lo que lo convierte en una realidad imparable para el escenario laboral que impera y con lo cual la pandemia del COVID-19 se mantendrá. (2021, p. 131)

### **2.2.11 Empresa multinacional.**

La autora Amuchastegui expuso que:

Las empresas multinacionales son «sociedades mercantiles, es decir, son entes con personalidad jurídica propia, constituidos en el marco de un ordenamiento jurídico determinado», «son entidades con ánimo de lucro, es decir, su función principal es la de obtener beneficios económicos» y «sus actividades tienen lugar en más de un país a través de las entidades diferentes vinculadas a un núcleo central que las controla, a través de la propiedad o de cualquier forma de organización». (2018, p.14)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

A continuación, se expondrán las bases históricas que le abrieron paso al surgimiento de las empresas multinacionales el mundo, luego en América Latina y, por último, en Costa Rica:

### **2.3.1 Surgimiento de las empresas multinacionales en mundo.**

Las empresas multinacionales poseen un papel fundamental en la historia de la humanidad, por lo que se debe explicar el surgimiento de ellas. El Orden Mundial indicó que:

El origen de las empresas multinacionales se remonta siglos atrás. Con el progresivo crecimiento de los mercados gracias a la mejora del transporte, nacieron corporaciones como las compañías de Indias británica, neerlandesa o sueca en torno al siglo XVII. Estas compañías gestionaban los intercambios comerciales entre las potencias coloniales europeas y sus territorios de ultramar. Las multinacionales como se conocen hoy nacieron a finales del siglo XIX, cuando muchas empresas abarataron costes externalizando sus operaciones en países con menos trabas económicas, o con materias primas y mano de obra más baratas. Ahora existen todo tipo de multinacionales: desde fabricantes de productos tecnológicos, alimentación o ropa, hasta bancos y compañías informáticas o energéticas. (2021, párr.2)

### **2.3.2 Surgimiento de las empresas multinacionales en América Latina.**

Las empresas multinacionales o transnacionales (ETN) siempre han poseído un papel esencial en la economía de los países de América Latina, ya que Saguier y Ghiotto expusieron que:

Desde la década de los setenta, las ETN han tenido un grado creciente de participación en las economías latinoamericanas a partir de la adopción de los

países de estrategias de inserción internacional que priorizaron la atracción de inversión extranjera directa en un marco de liberalización económica y desregulación de los mercados. Más allá de su creciente participación como actores económicos de mercado, las ETN, en la actualidad, ejercen papeles que tradicionalmente estaban asociados a la esfera pública de los Estados. (2017, párr.17)

Es decir, los autores comentaron que las empresas multinacionales comenzaron a poseer más participación en Latinoamérica cuando los países decidieron liberar la economía y, como consecuencia de eso, apostaron más por atraer inversión extranjera. A su vez, Sánchez definió a la inversión extranjera directa como:

La inversión realizada por una empresa fuera de las fronteras nacionales de su país destinada a financiar las operaciones que busquen obtener una rentabilidad duradera –no temporal-, alcanzando un grado significativo de influencia en sus órganos de dirección. La IED puede ser realizada por personas y entidades empresariales y comprende el capital social, utilidades reinvertidas y préstamos intraempresariales. (2021, p.265)

Saguier y Ghiotto (2017) también mencionaron que el desarrollo de un orden neoliberal en la década de los noventa no solamente estuvo relacionado con la liberalización y desregulación económica para poder fusionar las economías nacionales al comercio, tecnología y flujos globales de inversión, sino también se debió a un papel muy importante que adquirieron las empresas multinacionales como actores “políticos” para la regulación y gestión socioeconómicos a nivel nacional e internacional. Lo que quisieron dar a entender los investigadores fue que las empresas multinacionales habían dejado de ser solo entidades

internacionales que se establecían, ya que se habían convertido en entidades que tenían voz y voto en las decisiones vinculadas con el contexto socioeconómico y que, por lo tanto, eran participantes en los procesos de regulación de la economía de los países.

Con el pasar de los años las empresas transnacionales fueron tomando cada vez más relevancia en los países de la región y estos fueron creciendo económicamente gracias a la decisión de recibir inversión extranjera y la liberalización económica.

### **2.3.1 Surgimiento de las compañías multinacionales en Costa Rica.**

A lo largo de los años Costa Rica se ha convertido en un país cada día más atractivo para las compañías multinacionales de servicios debido a su región geográfica, condiciones políticas, preparación académica, el buen nivel de inglés de los habitantes, entre otros. A su vez, estas han brindado muchas oportunidades de trabajo y han contribuido a mejorar la economía y desarrollo del país, pero este crecimiento no surgió de la noche a la mañana. Monge (2017) explicó que en los últimos 30 años el país pasó de tener una economía que se basaba, en su mayoría, en actividades productivas tradicionales a una basada en industrias y servicios de media y alta tecnología. Es decir, Monge (2017) señaló que desde principios de los años 80 Costa Rica pasó de apostar por la industria agrícola, textilera y productos primarios a una industria con más valor agregado que le permitiera el crecimiento de la economía. Por otra parte, Barría comentó que:

De ser conocidos como exportadores de café y banano, los "ticos" evolucionaron hacia la fabricación de microchips en la década de los 90 y luego hacia la exportación de servicios y tecnología avanzada, aprovechando el talento de una población educada y bilingüe. (2019, párr. 2)

Según Monge (2017) la decisión de la empresa Intel de abrir una planta de ensamblaje y microprocesadores, a finales de los años 90 en el país, fue un punto de inflexión. Monge postuló que:

Esa decisión no solo llevó a crear empleos directos de más altas calificaciones y remuneraciones que el promedio del sector industrial del país hasta ese momento, sino que provocó un efecto de demostración que llevó al establecimiento de muchas otras empresas en los sectores de software, artefactos médicos, servicios de back-office y otras. Esto situó al país en una nueva trayectoria, más sólida y sostenible de crecimiento. (2017, p. 9)

Monge (2017) mencionó que dicho acontecimiento histórico sirvió como señal a otras empresas sobre la viabilidad de establecer operaciones con tecnologías más sofisticadas en un mercado pequeño y abierto como el que se daba en Costa Rica, especialmente para las compañías que buscaban eficiencia con requisitos medianos y altos de competencia de la mano de obra.

El autor Monge (2017) quiso dar a entender que las operaciones de Intel en el año 1998 sirvieron para mostrarle a otras compañías extranjeras que el país tenía las condiciones para albergar operaciones y gracias a eso Costa Rica comenzó a tener más apertura comercial. El inicio de la inversión extranjera marcó un antes y un después en la economía, ya que no solo generaron empleos, sino también trajeron innovación, tecnología, infraestructura y prácticas administrativas.

Luego de dicho acontecimiento Costa Rica no ha dejado de albergar a compañías multinacionales y lo más destacable de esto es que provoca que más empresas decidan invertir e instalar operaciones en el país. Barría indicó que:

Costa Rica lleva décadas ampliando su apertura comercial (ha firmado cerca de 50 acuerdos de libre comercio), invierte el 8% del PIB en educación y, como no gasta recursos en Fuerzas Armadas, tiene más dinero para invertir en investigación y desarrollo. (2019, párr.30)

Según La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE): “En 2020, las empresas multinacionales generaron un total de 19.806 nuevos empleos, es decir, 18,4% más que el año anterior. La ganancia neta de empleos fue de 14.709 puestos, que representaron 45% más que en 2019” (2020). Es decir, aún en pandemia, cuando el país enfrentaba una fuerte crisis económica por los cierres temporales y las restricciones del gobierno, las compañías multinacionales decidieron contratar más personal que otros años, lo cual ayudó a que muchas personas, principalmente jóvenes, comenzaran a trabajar en la modalidad de teletrabajo. Las empresas comenzaron a ver viabilidad de implementar dicha modalidad y han logrado adaptar sus procesos y perfiles de trabajo para quienes busquen aplicar a un puesto en tiempos de pandemia. Un ejemplo de empresa transnacional que ha generado mucho empleo desde el inicio de la pandemia ha sido la empresa Amazon, considerada una de las más grandes a nivel mundial. El Ministerio de la Presidencia publicó que:

El caso de Amazon en Costa Rica se destaca en su crecimiento e innovación. La empresa hoy alcanza más de 9.500 puestos en el país. Su centro de servicios virtual donde laboran 1050 personas funciona bajo modalidad de teletrabajo. Este mecanismo permite que 53% de dichos puestos estén en zonas fuera de la GAM y a su vez, el 50% de total de los mismos son ocupados por mujeres. (2019, párr.10)

Gracias a la información anterior se puede concluir que desde hace muchos años Costa Rica se ha venido posicionando como uno de los países con más sedes de operaciones de muchas

empresas multinacionales en la zona, ya que representa un punto estratégico, principalmente para la región de América, lo cual genera mucho desarrollo y una buena reputación dentro de la competencia regional y a nivel mundial.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

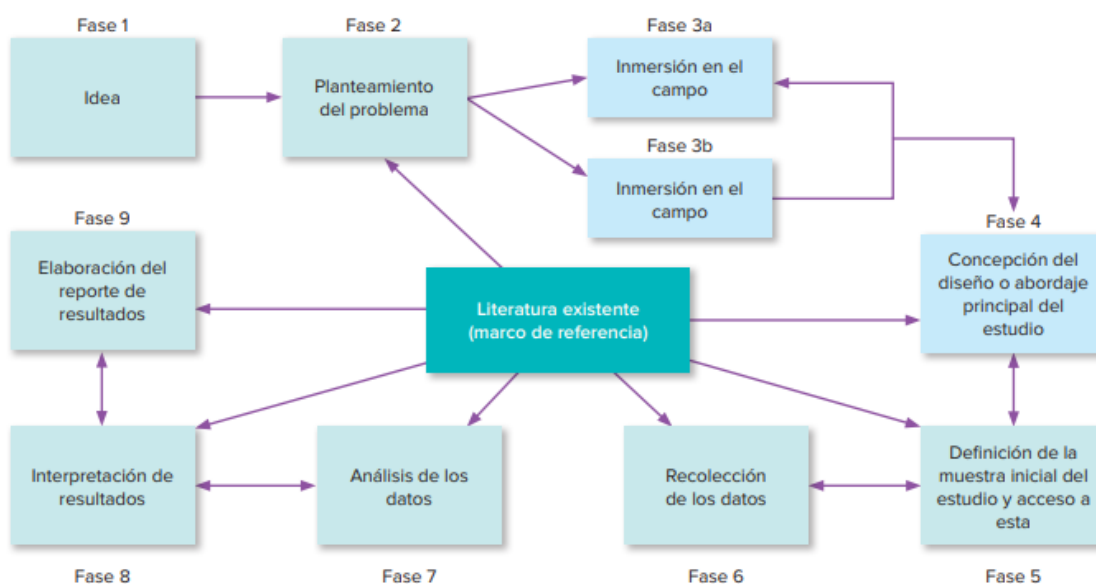
### 3.1 ENFOQUE

Este trabajo de investigación se orientó a identificar las habilidades blandas más buscadas por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en el primer semestre del 2021 y para esto se escogió implementar el enfoque cualitativo para el análisis la información y recolección de datos. Hernández y Mendoza mencionaron que:

En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos. (2018, p.9)

**Figura 3**

*Proceso cualitativo*



*Fuente:* Obtenido de Hernández y Sampieri (2018), del libro Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Para Sánchez y Murillo: “Las técnicas cualitativas se orientan hacia la entrevista abierta que permite al entrevistado responder de acuerdo con su experiencia personal en sus propias palabras” (2021, p.163). Es por ello, que para la recolección de datos de este proyecto se decidió realizar cinco entrevistas a cinco personas involucradas en los procesos de Reclutamiento y Selección, ya sean personas que trabajan en el departamento de Gestión de Talento Humano o gerentes de una empresa multinacional del sector de servicios, ya que son los colaboradores calificados y con experiencia en el área para brindar una mejor explicación del fenómeno en estudio. Las preguntas de las entrevistas fueron previamente elaboradas y revisadas, sin embargo, para las entrevistas se optó por implementar una entrevista semiestructurada, es decir, se contó con una preparación de las preguntas que seguía el tema central en estudio, sin embargo, el entrevistador contó con flexibilidad y libertad para manejar las preguntas y dirigir la entrevista, de manera que los participantes pudieron brindar su opinión clara y sin restricciones acerca del fenómeno y se pudo discutir libremente sobre los diferentes puntos de vista tanto del entrevistador como del entrevistado: “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández y Mendoza, 2018, p.449).

Los cinco entrevistados trabajan para empresas diferentes, las cuales se mencionarán a continuación: IBM, Amazon, Bayer, RICOH y DXC Technology.

### **3.2 ALCANCE**

El alcance que se definió para el presente trabajo fue el exploratorio, ya que el tema estudiado ha cambiado su dirección e importancia en Costa Rica con la llegada de la pandemia del covid19, por lo que se estudió a un fenómeno que ha tenido una transformación que surgió hace relativamente poco tiempo gracias a una emergencia sanitaria mundial que se presentó a

finales del 2019. Los estudios exploratorios son puestos en práctica cuando el objetivo es estudiar problemas y fenómenos nuevos, desconocidos o poco estudiados (Hernández y Mendoza, 2018).

Se puede decir que con este tipo de alcance se establecen las bases del fenómeno y se brindan los primeros datos que se pueden utilizar para futuros trabajos:

Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. (Hernández y Mendoza, 2018, p.107).

Las habilidades blandas más buscadas por las empresas multinacionales de servicios luego de la llegada de la pandemia en Costa Rica resultó ser un tema novedoso, debido a que fue un fenómeno que surgió con la aparición de la amenaza del coronavirus , por ende, no existía tanta información sobre esta problemática y , además, los temas referentes al campo laboral se fueron transformando día con día, por lo que el alcance exploratorio resultó ser la opción más viable para establecer el camino a tomar para lograr un buen análisis sobre el problema de estudio.

### **3.3 DISEÑO**

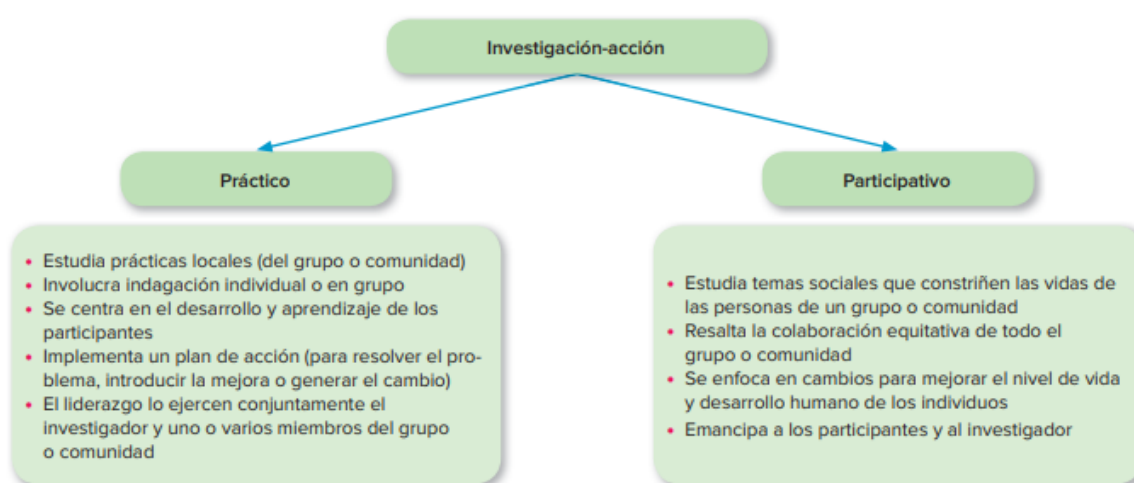
El presente trabajo debió elegir un diseño que se relacionara con el enfoque cualitativo, por lo que se estableció el diseño Investigación-Acción como método de análisis para implementar.

Guevara, Verdesoto y Castro explican que el diseño Investigación-Acción:

Constituye una opción metodológica de mucha riqueza, permite la expansión del conocimiento y genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar una interrogante, temática de interés o situación problemática y desean aportar alguna alternativa de cambio o transformación. (2020, p.168)

**Figura 4**

*Diseños básicos de la investigación-acción*



*Fuente:* Obtenido de Hernández y Sampieri (2018), del libro Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Es decir, este tipo de diseño busca estudiar a fondo una problemática social que afecta a una población específica y que necesita de una solución, para luego brindar respuestas para que estas a su vez puedan servir para la toma de decisiones para el grupo de personas de interés: “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (Hernández y Mendoza, 2018, p.552). En el caso de esta investigación nuestra problemática son las habilidades blandas más buscadas por cinco empresas multinacionales tiempos de pandemia en Costa Rica, lo cual impacta a muchas personas que aplican para obtener un puesto de trabajo en alguna de las cinco empresas en estudio. Las recomendaciones y conclusiones de este proyecto servirán para

que aquellas personas afectadas obtengan más conocimiento para poder tomar decisiones importantes. También, dichas reflexiones servirán para generar consciencia y lograrán un mejor conocimiento por parte de la población.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

Las unidades de análisis fueron explicadas por Hernández y Mendoza 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” (2018, p.472).

En el presente trabajo las unidades de análisis correspondieron a colaboradores de empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica que han trabajado en tiempos de pandemia, principalmente en el I semestre del 2021, en el departamento de Gestión de Talento Humano o son managers de un departamento o equipo de las empresas de Amazon, IBM, RICOH, Bayer y DXC Technology. Dichas personas fueron las encargadas de proporcionar los datos que se requerían para poder estudiar el fenómeno de las habilidades blandas.

#### **3.4.1 Población.**

La población se deriva de las unidades de estudio: “Es el conjunto total de elementos de interés” (Robles, 2019, p.245). Mencionado esto y teniendo claro su definición, se llegó a la decisión de que se iba a escoger una población de cinco personas, una por cada empresa multinacional del sector de servicios elegida, ya que es un número que permite recoger bastante información y enfocarse en cinco de las empresas transnacionales más reconocidas en el país.

#### **3.4.2 Tipo de muestra.**

De acuerdo con Robles una muestra se puede explicar cómo: “Un subconjunto de la población” (2019, p.245). Para este trabajo se escogió una muestra cualitativa de cinco personas,

las cuáles se dividen en dos mujeres y tres hombres que cuentan con un año o más de experiencia y que se encuentran en un rango entre los 20 y 35 años, que trabajan en las siguientes empresas transnacionales del sector de servicios en Costa Rica: IBM, Amazon, Bayer, RICOH y DXC Technology. Dichas personas son expertas en el área de estudio, ya que trabajan en el departamento de Gestión de Talento Humano o son gerentes, que, a su vez, están involucrados en los procesos de Reclutamiento y Selección en tiempos de pandemia.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de empresas multinacionales del sector de servicios.	Colaboradores de empresas que no pertenecen a una empresa multinacional del sector de servicios.
Colaboradores de empresas multinacionales del sector de servicios entre los 20 y 35 años.	Colaboradores de empresas multinacionales del sector de servicios con menos de 20 o más de 35 años.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas.

Para elaborar una investigación es importante que se maneje la información de la mejor manera y que se cumplan las consideraciones éticas para que exista transparencia y justicia. Siempre se deben establecer las condiciones y cómo se va a controlar la información que se proporcione durante el proceso desde un principio para que no existan malinterpretaciones ni malentendidos entre ambas partes:

Es esencial incluir principios éticos fundamentales en el diseño y la puesta en práctica de las investigaciones en que participan seres humanos. Se considera que

los principios de la investigación ética son universales y trascienden los límites geográficos, culturales, económicos, legales y políticos. (Álvarez, 2018, p.5)

Con esta investigación lo que se buscó fue trabajar de manera transparente, por lo que los datos personales y de las empresas proporcionados por los entrevistados no se divulgaron sin autorización. Sus opiniones y comentarios solo se usaron para fines educativos, ya que fueron parte de este proyecto. Esto se dejó claro y quedó plasmado en las grabaciones de la entrevistadas por medio de la plataforma Zoom, la cual fue utilizada como medio de comunicación entre las partes. A cada participante se le explicó los objetivos de estudio y que se dejó saber que se podían retirar en cualquier momento durante el proceso.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Debido a que esta investigación tuvo un enfoque cualitativo el instrumento de recolección de información también debió ser cualitativo, por lo que se implementó el instrumento de la entrevista, el cual brindó los datos de cada persona entrevistada que se necesitaban para realizar el estudio de la problemática para luego dar el respectivo análisis y presentación de resultados. La entrevista, la cual es una de las herramientas más utilizadas para la recopilación de datos en la metodología cualitativa, permite obtener datos de los sujetos de estudio mediante la interacción oral con el entrevistador (Troncoso & Amaya, 2017, p.330). En este caso, para la realización de este proyecto, se utilizó la herramienta tecnológica Zoom para las entrevistas, ya que fue la medida sanitaria que se tomó para evitar la propagación del covid19 entre el investigador y el entrevistado.

En la sección de Anexos de este proyecto se presentarán las transcripciones de las cinco entrevistas que se ejecutaron como parte del proceso.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación fueron las habilidades blandas, ya que es lo que se quiere analizar y lo que varía con respecto a las unidades de estudio. Además, están relacionadas con los objetivos específicos y responden a ellos. Añadido a esto, se utilizarán categorías de análisis en la presentación de resultados para medir dichas variables, las cuáles se explican como: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 474).

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

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.	Habilidades blandas	Vallejo afirma que las habilidades blandas: “Son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, o ciertos aspectos de éste, o incluso a la vida diaria” (2019, p.18).	Las habilidades blandas son características propias que desarrolla cada persona que les permite relacionarse y comunicarse correctamente con los demás principalmente en el ámbito laboral.
Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de	Habilidades blandas	Vallejo afirma que las habilidades blandas: “Son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que	Las habilidades blandas son características propias que desarrolla cada persona que les permite relacionarse y comunicarse

trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.		generalmente se enfoca al trabajo, o ciertos aspectos de éste, o incluso a la vida diaria” (2019, p.18).	correctamente con los demás principalmente en el ámbito laboral.
Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.	Habilidades blandas	Vallejo afirma que las habilidades blandas: “Son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, o ciertos aspectos de éste, o incluso a la vida diaria” (2019, p.18).	Las habilidades blandas son características propias que desarrolla cada persona que les permite relacionarse y comunicarse correctamente con los demás principalmente en el ámbito laboral.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Hernández y Mendoza explicaron que:

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos; 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías); 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en

función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos; 6) reconstruir hechos e historias; 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible; y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (2018, p.465)

De acuerdo con la información anterior los datos cualitativos de esta investigación se analizaron de la siguiente manera:

- A. Se elaboraron las preguntas que iban a ser aplicadas a los cinco entrevistados.
- B. Se ejecutaron las entrevistas virtuales y se recolectaron y guardaron los datos mediante una grabación por la plataforma Zoom. También se tomaron fotografías para evidenciar la actividad.
- C. Los datos recolectados se organizaron y registraron de acuerdo con cada pregunta y cada entrevistado (unidades de análisis).
- D. Se realizó una transcripción de la información que se obtuvo de las grabaciones, es decir se textualizaron las opiniones brindadas verbalmente por los entrevistados.
- E. Los resultados se analizaron, interpretaron y se complementaron con la teoría consultada para poder brindar una mejor y más clara comprensión de la problemática.
- F. Se compararon los datos brindados por los cinco entrevistados para poder hacer un análisis general partiendo del análisis específico, para luego brindar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Para la exposición de los resultados se utilizaron las respuestas completas o extractos de ellas de los cinco representantes de las diferentes empresas multinacionales que fueron entrevistados. Los cinco participantes respondieron ampliamente a siete preguntas previamente revisadas por la tutora, las cuales se ejecutaron con el instrumento de recolección de datos llamado entrevista semi estructurada. Además, es importante mencionar que la información obtenida fue grabada y transcrita para que se contara el material necesario a mano y se pudieran mostrar los resultados de la mejor manera.

#### 4.1.1 Resultados de la entrevista de acuerdo con los objetivos específicos.

Los resultados se mostrarán siguiendo el orden de los objetivos específicos, es decir, se colocarán de bajo de cada objetivo específico las preguntas que contestan a cada uno de ellos.

1. Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.

**Tabla 3**  
*Resultados de la Entrevista, pregunta 1*

Pregunta 1	Categoría de Análisis	Entrevistado y empresa	Respuesta
¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo?	Relevancia de las habilidades blandas en los puestos de trabajo.	Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon	-Sí, sí completamente, son necesarias. Me parece que es pues la manera más fácil de conectar con los demás, con otra gente, entablar conversaciones sanas,

¿Sí o no y por qué?			entablar ciertos vínculos, crear inclusive lo que es la confianza, entonces este buen trato aporta muchísimo a eso, creo que debería ser parte de la cultura no sólo laboral sino también personal-
<b>Pregunta 1</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo? ¿Sí o no y por qué?	Relevancia de las habilidades blandas en los puestos de trabajo.	Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM	-La verdad yo creo que sí, de fijo, porque las habilidades blandas son todas esas habilidades que uno puede aplicar en cualquier tipo de posición, entonces en momentos donde uno quiere cómo cambiar de carrera o de empresa son habilidades que de fijo le van a venir a ayudar un montón, a mejorar el currículum, a mejorar lo que es la interacción con un reclutador, por ejemplo, entonces sí-
<b>Pregunta 1</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>

<p>¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo? ¿Sí o no y por qué?</p>	<p>Relevancia de las habilidades blandas en los puestos de trabajo.</p>	<p>Hernán Monge-Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<p>-Si, totalmente, las personas no solo deben tener conocimientos, deben saber cómo relacionarse con las personas, clientes, tener la habilidad de ser empáticos y comunicar efectivamente sus ideas e iniciativas. Muchas veces una persona no es exitosa en las empresas transnacionales, porque no ha desarrollado networking, o no ha conectado con las personas, si esta persona es un candidato a un puesto interno tendrá prioridad aquella persona que no solo trabaje bien, sino que ha desarrollado buenas habilidades sociales-</p>
Pregunta 1	Categoría de Análisis	Entrevistado y empresa	Respuesta
<p>¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo? ¿Sí o no y por qué?</p>	<p>Relevancia de las habilidades blandas en los puestos de trabajo.</p>	<p>Abel Vindas-Administrador Junior de Adquisición de Talento Bayer</p>	<p>-Bueno, la respuesta es claramente sí, yo pienso que las habilidades blandas lo son todo y saliéndome como un poco del contexto de empleo es ,como, para la vida son necesarias si uno quiere tener una calidad de vida buena, decente, uno</p>

			necesita desarrollar habilidades blandas; el mundo es un lugar difícil a veces y pues volviendo al contexto de trabajo uno invierte que 8 horas diarias, 12 horas diarias a veces trabajando, luego invierte otras 8 durmiendo, entonces básicamente uno pasa la mayor parte de su tiempo de su vida trabajando y ,es decir, una enfrenta situaciones difíciles todos los días, tiene que trabajar con las demás personas, asimilar personalidades y pues las habilidades blandas se convierten en ,voy a decirlo así como en, una Biblia que le ayuda a uno a saber qué hacer que está correcto o cómo salir adelante-
<b>Pregunta 1</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo? ¿Sí o no y por qué?	Relevancia de las habilidades blandas en los puestos de trabajo.	Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH	-Sí claro, por supuesto, las habilidades blandas ahora post pandemia son un tema crítico ,creo que más que todo eso que tiene que ver con poder adaptarse a la nueva realidad verdad,

			entonces es como sacar esa empatía, como esa administración del tiempo diferente, poder trabajar de manera remota, que aunque en Costa Rica era algo que ya ocurría antes de la pandemia, considero que hace un cambio, porque muchas empresas no lo hacían y han tenido que adaptarse y es una forma hasta ,vamos a ver, de comprometerse diferente-
--	--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 4**  
*Resultados de la Entrevista, pregunta 4*

<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b>	Búsqueda de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.	Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empatía</li> <li>2. Escucha activa</li> <li>3. Honestidad</li> <li>4. Comunicación asertiva</li> <li>5. Inteligencia Emocional</li> </ol>
<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría de</b>	<b>Entrevistado y</b>	<b>Respuesta</b>

	<b>Análisis</b>	<b>empresa</b>	
<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Nicole Estrada-Especialista en Selección de Reclutamiento IBM</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión del tiempo</li> <li>2. Manejo del estrés</li> <li>3. Adaptación a los cambios</li> <li>4. Habilidades tecnológicas</li> </ol>
<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Hernán Monge-Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación asertiva</li> <li>2. Manejo y establecimiento de prioridades</li> <li>3. Resolución de conflictos</li> <li>4. Proactividad</li> <li>5. Independencia con responsabilidad</li> <li>6. Conciencia y priorización de las metas de la empresa alineadas con las propias</li> </ol>
<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>

<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Abel Vindas-Administrador Junior de Adquisición de Talento Bayer</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Capacidad analítica</li> <li>3. Resolución de conflictos</li> <li>4. Comunicación asertiva</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol>
<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Katherine González-Generalista de Recursos Humanos RICOH</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades tecnológicas</li> <li>2. Comunicación asertiva</li> <li>3. Empatía</li> <li>4. Liderazgo</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 5**  
*Resultados de la Entrevista, pregunta 5*

<b>Pregunta 5</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?</b></p>	<p>Carencia de habilidades blandas por parte de los candidatos.</p>	<p>Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon</p>	<p>-Creo que la de la inteligencia emocional, lo he notado mucho a la hora de contratar candidatos que afecta bastante especialmente cuando se trata de lidiar con interacciones difíciles, que creo eso es algo que muchos no saben desarrollar o no han desarrollado, y que a la hora de tener algún tipo de interacción si ya te contradije de alguna manera ,inclusive respetuosa, igual eso te va a hacer sentir como si te estuviera atacando y ya hay una respuesta como defensiva, tal vez inclusive un poco más agresiva hacia uno, y sí creo que eso lo he visto mucho a lo largo de mi carrera en Amazon-</p>
<p><b>Pregunta 5</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p><b>En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades</b></p>	<p>Carencia de habilidades blandas por parte de los</p>	<p>Nicole Estrada-Especialista en</p>	<p>-Yo diría que esta parte de saber manejar bien las computadoras; mucha gente</p>

<p><b>blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?</b></p>	<p>candidatos.</p>	<p>Selección de Reclutamiento IBM</p>	<p>no se da cuenta de lo que involucra trabajar desde una computadora, porque no es sólo saber abrir y cerrar Google ,verdad, sino saber manejar muchos sistemas, manejar varias pantallas, saber hacer como toda la parte tecnológica; tal vez como lo que viene siendo el saber adaptarse también, podría decir que es una, porque mucha de la gente que aplica busca posiciones remotas, pero hay gente que toda su vida ha tenido trabajos presenciales y trabajos como donde no utilizaba muchas computadoras-</p>
<p><b>Pregunta 5</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p><b>En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?</b></p>	<p>Carencia de habilidades blandas por parte de los candidatos.</p>	<p>Hernán Monge-Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<p>-Independencia con responsabilidad, ya que cuando un candidato va a entrevista debe demostrar que sabe que si la empresa está bien uno mismo estará bien, que las metas de la empresa deben ser parte de las prioridades en las cuales yo debo desenvolverme y demostrar</p>

			que estoy haciendo para que la empresa las logre-
<b>Pregunta 5</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?</b>	Carencia de habilidades blandas por parte de los candidatos.	Abel Vindas-Administrador Junior de Adquisición de Talento Bayer	-Yo considero que, a la gente, tal vez en general, no solo la gente que aplica a Bayer, le falta es como esa capacidad de ser autodidactas y de investigar y de querer ir más allá y no querer conformarse con un no... yo diría, a la gente le hace muchísima falta aprender a comunicarse, o sea aprender a comunicar ideas, aprender a venderse, eso lo pondría como en el lugar número uno de lo que le hace falta como tal vez al talento más joven-
<b>Pregunta 5</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?</b>	Carencia de habilidades blandas por parte de los candidatos.	Katherine González-Generalista de Recursos Humanos RICOH	-Todas, todas... no te puedo decir una u otra, la verdad que todas, tal vez la parte tecnológica eh la gente se ha ido actualizando un poco más, me he dado cuenta, pero si las otras son cosas que yo no siento que sea una que

			uno pueda decir “ya estoy bien” y “ya no tengo nada más que aprender de esa”, ni nada más que yo pueda hacer para mejorarla, no no, yo siento que eso es un constante cambio, las cosas tecnológicas avanzan cada día a día y surgen nuevas o las actualizan; la empatía es algo que uno aprende siempre, no puedo decir que yo soy totalmente empático, o el liderazgo también es algo de lo que se aprende todos los días y la comunicación también, es algo que se tiene que trabajar siempre-
--	--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia.

2. Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.

**Tabla 6**  
*Resultados de la Entrevista, pregunta 2*

<b>Pregunta 2</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?</b></p>	<p>Importancia de las habilidades blandas con la llegada de la pandemia.</p>	<p>Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon</p>	<p>-El tema como tal siempre ha estado, al menos en lo que es Amazon esto es parte de su cultura entonces desde que yo entré hace 8 años a Amazon, entonces sí te puedo decir que quizás lo que pasó en ese primer semestre fue que se reforzó más precisamente por la situación que fue pues delicada, mucha gente estaba ansiosa, nerviosa y estresada de lo que estaba pasando en el país, de perder su trabajo, de ver qué oportunidades iban a salir, todo el mundo estaba como en un limbo por así decirlo y sí puedo decir que en ese primer semestre tal vez sí se fortaleció esa filosofía precisamente para tranquilizar a la gente-</p>
<p><b>Pregunta 2</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>

<p><b>¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?</b></p>	<p>Importancia de las habilidades blandas con la llegada de la pandemia.</p>	<p>Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM</p>	<p>-Yo diría que sí, que sí agarraron bastante fuerza, yo siento que tomó mucha fuerza toda esa parte como de gestión del tiempo, la inteligencia ya como emocional, de saber controlar el estrés y todo eso, porque uno está completamente solo trabajando sin supervisión y así, entonces de fijo es algo que uno ahora toma mucho más en cuenta a la hora de buscar como personal o a la hora de cambiar de empresa, saber cómo manejar todas esas cosas por sí mismo-</p>
<p><b>Pregunta 2</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p><b>¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?</b></p>	<p>Importancia de las habilidades blandas con la llegada de la pandemia.</p>	<p>Hernán Monge- Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<p>-Creo que no, ahorita estamos viviendo un fenómeno sumamente importante y es la amplitud de los puestos técnicos a reclutar, estamos buscando unicornios, personas que serán Project Managers, pero que sepan de Cloud y de seguridad</p>

			cibernética y que a la vez sean ingenieros en sistemas, este nivel de especialización en puestos técnicos requeridos por las empresas si están dejando un poco de lado las habilidades blandas, las cuales siguen siendo clave en el día a día de un trabajador, pero no tanto a la hora de reclutar-
<b>Pregunta 2</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?</b>	Importancia de las habilidades blandas con la llegada de la pandemia.	Abel Vindas-Administrador de Junior Adquisición de Talento Bayer	-Yo diría que sí, pues la pandemia vino a cambiar todo, o sea la forma en la que las personas trabajan y la forma en la que las personas viven, y ya se han ido quitando un poco las restricciones, pero de una u otra forma ya esto cambió, o sea vino el teletrabajo que antes el teletrabajo era como un privilegio, ahora es más bien como una realidad y pues si una la empresa ofrece teletrabajo eh está como compitiendo

			por talento también, porque si a mí me ponen a escoger entre una empresa que me da teletrabajo y una que no pues yo voy a escoger obviamente a la primera-
<b>Pregunta 2</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?	Importancia de las habilidades blandas con la llegada de la pandemia.	Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH	-Sí, sí, sí es parte de, yo diría que no tanto en media pandemia, porque muchos procesos de reclutamiento, bueno por lo menos donde yo trabajo tuvimos que congelarlos, por el tema de presupuesto, de la incertidumbre de no saber qué iba a pasar con la parte financiera, económica del país y de la empresa verdad, las ventas se redujeron muchísimo y no solamente la empresa en la que yo trabajo sino un montón de comercios y al fin y al cabo unos dependemos de otros verdad, entonces este sí, yo creo que más bien se empezaron a buscar más esas habilidades blandas en los procesos de reclutamiento, post

			pandemia... digamos no hemos pasado la pandemia, pero ya como el segundo semestre, ya que estábamos como más acostumbrados a la pandemia y no estábamos como en ese período de susto-
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7**

Resultados de la Entrevista, pregunta 3

<b>Pregunta 3</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?</b>	Importancia de las habilidades blandas con respecto a otros aspectos de los perfiles de los candidatos.	Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon	-Para mí al menos, lo que es mis procesos de contratación, yo si pongo esa parte como prácticamente casi que como prioridad dos se podría decir, por encima está lo básico que sería tener conocimiento del departamento, pero después de eso las habilidades blandas creo que serían la prioridad, precisamente porque yo quiero no sólo tener un ambiente sano laboral, sino que quiero también gente que influya a los demás a pues tener un impacto positivo y que eso se contagie verdad-
<b>Pregunta 3</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y</b>	<b>Respuesta</b>

		<b>empresa</b>	
<b>¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?</b>	Importancia de las habilidades blandas con respecto a otros aspectos de los perfiles de los candidatos.	Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM	-Cuando uno busca un candidato si bien se fija en las habilidades blandas más que nada cuando es algo como remoto y toda esta cuestión, todas estas partes de conocimiento técnico y la experiencia y la parte académica siempre es súper importante, yo diría que las habilidades blandas están como al mismo nivel... yo diría que están un poquito por debajo de las de todas esas cuestiones que uno pide verdad como esta experiencia sí, pero más que nada sí va a ser algo que uno no puede como ignorar digamos-
<b>Pregunta 3</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?</b>	Importancia de las habilidades blandas con respecto a otros aspectos de los perfiles de los candidatos.	Hernán Monge- Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology	-Son importantes, pero nos seguimos fijando más en la experiencia a la hora de llamar a un candidato a entrevista, en el proceso de entrevista ya buscaremos personas que sepan definir prioridades, personas que sepan como agrandar y cumplirle a un cliente

			interno y externos satisfactoriamente, las cuales son habilidades blandas para evaluar solicitando ejemplos concretos, habilidad de resolver conflictos-
<b>Pregunta 3</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?</b>	Importancia de las habilidades blandas con respecto a otros aspectos de los perfiles de los candidatos.	Abel Vindas- Administrador Junior de Adquisición de Talento Bayer	-Yo en lo personal no lo describiría como un todo, como lo más importante, pero sí como algo muy muy importante, es decir agrega demasiado valor, sólo el hecho de tener un buen desarrollo de habilidades blandas, me abre posibilidades y lo voy a explicar con un ejemplo: si vos y otra persona eh ,vamos a ponerle Natalia a la otra persona, ambas tienen el mismo título ambas tienen como el mismo nivel de experiencia y yo soy como un manager y ustedes vienen y yo las entrevisto ,es decir, ustedes están en igualdad de condiciones: ¿qué puedes poner vos por encima de la mesa para resaltar? para

			que seas más atractiva: habilidades blandas, es el secreto-
<b>Pregunta 3</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?</b>	Importancia de las habilidades blandas con respecto a otros aspectos de los perfiles de los candidatos.	Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH	-Todo depende del reclutamiento que se esté haciendo, del tipo de posición que se esté buscando, no es lo mismo ,digamos, buscar un gerente, un jefe a una persona ,digamos, que va a ser operador o que va a ser del servicio al cliente verdad ,un puesto más básico, las habilidades duras verdad o las técnicas obviamente se deben de cumplir para nosotros asegurarnos de que la persona está capacitada para realizar esa labor; sin embargo, y ha pasado y me ha pasado por experiencia también, que hay personas que tal vez digamos un requisito digamos que se le pide técnico es que sea ,no sé, bachiller en alguna carrera específica, pero sin embargo cuando uno los

			entrevista y evalúa más allá, ya más yéndonos hacia las habilidades blandas y ocupamos una persona que va a ser jefe, entonces ocupamos que tenga una buena comunicación, que tenga liderazgo, y tal vez tenga el título de bachillerato, pero no tiene esa habilidad de comunicarse, entonces no nos funciona-
--	--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 8**

*Resultados de la Entrevista, pregunta 6*

<b>Pregunta 6</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás?</b></p> <p><b>¿Sí o no y por qué?</b></p>	Factores diferenciadores entre los candidatos.	Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge Amazon	-Si estás en mi equipo sí, pero en general si vemos el mercado como es, muchas de las empresas transnacionales están pues movidas por gente mayor que lo que busca son números, busca producción, busca la parte más mecánica, si me estás hablando específicamente de Amazon como compañía, sí, en Amazon sí existe esa ventaja, precisamente por la cultura

			que existe en Amazon como tal-
<b>Pregunta 6</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p>¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás? ¿Sí o no y por qué?</p>	Factores diferenciadores entre los candidatos.	Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM	-Yo diría que hasta cierto punto sí, porque digamos, no es como que yo contrate para solo una posición sino que yo contrato para 50 verdad y por lo general el proceso es que tiene entrevista conmigo y yo lo recomiendo para tener una entrevista con un hire manager, que ya va a ser como literalmente el jefe que van a tener en su departamento y muchísimas veces a ellos los rechazan ,aunque conmigo lo hicieron super bien y yo dije “tiene toda la experiencia del mundo, saben utilizar todos los sistemas y toda la cuestión”, muchísimas veces los rechazan simplemente porque las habilidades blandas no dieron-
<b>Pregunta 6</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>

<p>¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás? ¿Sí o no y por qué?</p>	<p>Factores diferenciadores entre los candidatos.</p>	<p>Hernán Monge- Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<p>-Totalmente, una persona que sepa decir y hacer lo correcto en el momento correcto crecerá sin límites dentro de las organizaciones a diferencia de los que no-</p>
<p><b>Pregunta 6</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás? ¿Sí o no y por qué?</p>	<p>Factores diferenciadores entre los candidatos.</p>	<p>Abel Vindas- Administrador Junior de Adquisición de Talento Bayer</p>	<p>-Las empresas están buscando personas que tengan habilidades blandas porque un título, porque hablar otro idioma, porque tener una certificación ya muchas personas lo tienen, entonces es decir ¿qué hace recursos humanos? o ¿qué hacen los reclutadores? tratar de conseguir el mejor talento, eh, básicamente requiere personas con un alto grado de desarrollo de habilidades blandas-</p>
<p><b>Pregunta 6</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>

<p><b>¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás?</b></p> <p><b>¿Sí o no y por qué?</b></p>	<p>Factores diferenciadores entre los candidatos.</p>	<p>Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH</p>	<p>-Sí claro, por supuesto... cuando se hacen procesos de reclutamiento, se pasan las entrevistas, las etapas del proceso, ahí se van haciendo distintas pruebas, incluso hay pruebas psicométricas, bueno algunas empresas las hacen otras no, hay de personalidad y todo ese tipo de cosas que le ayudan ver a la empresa cómo es una persona...obviamente una persona que uno ve que tiene más habilidades en ese sentido va a ser o le va a sumar mucho más a una persona que está más débil en eso, así sus habilidades duras sean mejores-</p>
--	---	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 9**

*Resultados de la Entrevista, pregunta 7*

<b>Pregunta 7</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las personas?</b></p>	<p>Conocimiento del término de habilidades blandas.</p>	<p>Francesco Protti- Gerente del departamento de Concierge Amazon</p>	<p>-No, para nada. De hecho cuando me lo mencionaste yo lo traduje, porque inclusive en Amazon se hablan de “soft skills”, yo en español nunca había escuchado habilidades</p>

			<p>blandas, hice la traducción en mi cabeza, pero realmente el término como tal nunca lo había escuchado en español, y estoy seguro que por pues por lógica, o sea si uno le pregunta a alguien ¿sabés qué son las habilidades blandas? se te puede ocurrir que podría ser, supongo que di pues hay gente que podría identificarlo, pero no creo que sea un concepto bastante pues fomentado hoy en día, no creo que lo logren reconocer tan fácilmente para serte honesto-</p>
<b>Pregunta 7</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las personas?</b></p>	<p>Conocimiento del término de habilidades blandas.</p>	<p>Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM</p>	<p>-Yo diría que no...siento que del otro lado digamos, ya hablando de la parte de los candidatos, cuando aplican a los trabajos jamás se le va a cruzar por la mente pensar cómo ¿cómo está mi inteligencia emocional? ¿Cómo manejar el estrés? verdad o gente que piensa como “ay</p>

			solo quiero trabajar desde la casa por estar tranquilo” verdad sin preocuparse cómo va a hacer con el tiempo, ¿cómo va a priorizar las cosas? como va, no sé, ¿cómo va a adaptarse a trabajar desde la casa cuando toda su vida ha trabajado presencial? entonces es algo que la gente no piensa hasta que le toca trabajarlo... entonces sí de fijo es algo que se ignora muchas veces, pero más que nada por los candidatos-
<b>Pregunta 7</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las personas?	Conocimiento del término de habilidades blandas.	Hernán Monge-Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology	-Si lo es y deben saber que para avanzar dentro de las empresas deben trabajarlas y desarrollarlas-
<b>Pregunta 7</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las	Conocimiento del término de habilidades blandas.	Abel Vindas-Administrador Junior de Adquisición de	-Voy a responder que no, al menos esa es mi percepción, que mucha gente todavía no sabe que son habilidades blandas,

personas?		Talento Bayer	mucha gente no sabe por qué son importantes, de tal vez porque uno estudia RH, ha escuchado como la palabra cientos de veces y es como súper familiar el término, pero igual si vos le preguntás como a la gente en general mucha gente no lo considera, o sea no saben que es o nunca lo han escuchado-
<b>Pregunta 7</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las personas?	Conocimiento del término de habilidades blandas.	Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH	-No no, son muy pocas las personas que conocen, sólo los que estudiamos cosas relacionadas o a personas que les ha interesado el tema, pero si usted hace un sondeo la gente no sabe que son, ya cuando usted les dice son empatía, respeto, tolerancia y la gente “ah sí, yo sé eso”, pero no sabía que se llamaban así, la gente no la nombra así y tampoco muchas veces busca aprender de eso, porque no le toma importancia-

Fuente: Elaboración propia.

3. Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.

**Tabla 10**

*Resultados de la Entrevista, pregunta 4*

<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Entrevistado y empresa</b>	<b>Respuesta</b>
<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda y definición de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Francesco Protti-Gerente del departamento de Concierge. Amazon</p>	<p>Empatía: “ponerse en los zapatos de los demás”, “entender de dónde viene la gente y entender sus acciones, sus formas de ser”</p> <p>Escucha activa: “tener esa humildad de decir voy a escuchar a la persona, hable todo lo que quiera, estoy aquí”.</p> <p>Honestidad: “no tener sorpresas, no tener secretos de ese estilo que a veces dejan mal sabor en las experiencias laborales”</p> <p>Comunicación asertiva: “el lenguaje y vocabulario que se usa es super importante”.</p> <p>Inteligencia emocional: “cómo decir las cosas, no todo el mundo las recibe de la misma manera”.</p>
<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>

<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</b></p>	<p>Búsqueda y definición de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Nicole Estrada- Especialista en Selección de Reclutamiento IBM</p>	<p>Gestión del tiempo: “una persona que sepa cómo gestionar bien su tiempo saber priorizar las cosas, que sepa cómo cuáles son las tareas que tienen que hacer a la primera hora de la mañana y cual les puede dejar para el día siguiente”</p> <p>Manejo del estrés: “saber manejar situaciones por sí mismo hasta poder encontrar o la solución o la ayuda”.</p> <p>Adaptación a los cambios: “tener esa capacidad de adaptarse a ese tipo de cambios (teletrabajo)”, “aprender las cosas rápido”.</p> <p>Habilidades tecnológicas: “no me refiero como a que se puede utilizar un sistema específico, sino que sepa manejar una computadora en general”.</p>
<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p><b>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su</b></p>	<p>Búsqueda y definición de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Hernán Monge- Reclutador Senior Técnico Profesional DXC Technology</p>	<p>Comunicación asertiva: “Cómo comunicar sus ideas”, “hablar con clientes de manera correcta”.</p> <p>Manejo y establecimiento de prioridades: “personas</p>

<p>empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</p>			<p>que sepan, dentro de tantas tareas, ¿cuáles son las más prioritarias?, ¿cuáles se deben enfatizar y más impacto tienen para la compañía?”.</p> <p>Resolución de conflictos: “Habilidad de resolver conflictos, que busque nuevas ideas, nuevas formas, mucho mejores, de hacer las cosas”.</p> <p>Independencia con responsabilidad: “que tenga la madurez para saber lo que tiene que hacer, cuándo tiene que hacerlo y sin tener que un líder estar detrás de la persona”.</p> <p>Conciencia y priorización de las metas de la empresa alineadas a las propias: “saber que la compañía a la que yo le estoy trabajando tiene metas y objetivos y trabajar alineado a ayudar a alcanzar esas metas y objetivos”.</p>
<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p><b>Categoría de Análisis</b></p>	<p><b>Entrevistado y empresa</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los</p>	<p>Búsqueda y definición de habilidades blandas</p>	<p>Abel Vindas-Administrador</p>	<p>Trabajo de equipo: “tener esa disposición de verdad</p>

<p>procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?</p>	<p>en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Junior de Adquisición de Talento Bayer</p>	<p>de ayudar”. Capacidad analítica: “capacidad de ser autodidactas y de investigar”. Resolución de conflictos: “uno tiene que ser súper independiente y saber buscar soluciones por su propia cuenta”. Comunicación asertiva: “saber comunicarse con las demás personas”. Responsabilidad: “sacar la cara y dejar a mi equipo en alto y llevar esta operación al siguiente nivel y si no puedo llevarlo al siguiente nivel por lo menos ser responsable por ella no salir corriendo a la primera”.</p>
Pregunta 4	Categoría de Análisis	Entrevistado y empresa	Respuesta
<p>¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el</p>	<p>Búsqueda y definición de habilidades blandas en los procesos de reclutamiento.</p>	<p>Katherine González- Generalista de Recursos Humanos RICOH</p>	<p>Habilidades tecnológicas: “poder liderar equipos de forma digital, tener reuniones digitales, llevar cosas que antes hacía en papel en forma digital” Comunicación asertiva: “comunicarnos entre nosotros como compañeros,</p>

<p><b>primer semestre del 2021?</b></p>			<p>como equipos de trabajo también de forma digital”.</p> <p>Empatía: “tenemos que seguir siendo empáticos con los demás para poder adaptarnos, para poder seguir trabajando en equipo, para seguir dando los resultados que la empresa necesita”.</p> <p>Liderazgo: “desarrollar a las personas, mantener a las personas comprometidas, motivadas”.</p>
---	--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Habilidades blandas más mencionadas por los entrevistados*

<b>Habilidad blanda más buscada</b>	<b>Cantidad de veces mencionada</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Compañía</b>
Empatía	2	Francesco Protti	Amazon
		Katherine González	RICOH
Comunicación asertiva	4	Francesco Protti	Amazon
		Hernán Monge	DXC Technology
		Abel Vindas	Bayer
		Katherine González	RICOH
Habilidades tecnológicas	2	Nicole Estrada	IBM
		Katherine González	RICOH
Resolución de conflictos	2	Hernán Monge	DXC Technology
		Abel Vindas	Bayer

*Fuente:* Elaboración propia.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los datos proporcionados por los cinco entrevistados de las empresas multinacionales Amazon, IBM, DXC Technology, Bayer y RICOH sirvieron para justificar los objetivos específicos de la investigación. El análisis de los resultados se hará de acuerdo con el orden de los objetivos específicos anteriormente planteados:

1. Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.

La empatía, escucha activa, honestidad, comunicación asertiva, inteligencia emocional, gestión del tiempo, manejo del estrés, adaptación a los cambios, habilidades tecnológicas, manejo y establecimiento de prioridades, resolución de conflictos, proactividad, independencia con responsabilidad, conciencia y priorización de metas de la empresa, trabajo en equipo, capacidad analítica, responsabilidad y liderazgo fueron las habilidades blandas escogidas como las más buscadas por sus empresas ,luego de la pandemia. Sin embargo, cuatro de dichas habilidades fueron mencionadas por más de un participante: empatía, comunicación asertiva, habilidades tecnológicas y resolución de conflictos. Gracias a estos resultados, se puede decir que dichas capacidades son las más buscadas por la mayoría de las empresas multinacionales, ya que dichas organizaciones pueden compartir sistemas e ideologías similares, principalmente luego de la llegada de la pandemia del covid19, ya que pertenecen a un sector muy competitivo y desarrollado y con muchos aspectos en común.

A pesar de que las habilidades blandas que se mencionaron anteriormente sean las más requeridas por las empresas en estudio, no todas son desarrolladas por parte de los candidatos. Según el experto Francesco Protti de Amazon, la habilidad blanda que requiere ser más

desarrollada por los candidatos que aplican a su empresa es la inteligencia emocional, ya que él explica que las personas se vuelven más susceptibles cuando se les contradice o existe algún tipo de interacción difícil en una entrevista de trabajo. Menciona que los candidatos muchas veces no saben cómo controlar sus emociones y se pueden sentir ofendidos e, inclusive, atacados por parte del entrevistador. Por su parte, la experta Nicole Estrada de la compañía IBM aseguró que la habilidad que necesita ser más trabajada por parte de los candidatos es la de habilidades tecnológicas, ya que con la llegada del teletrabajo la demanda de dichas capacidades aumentó. Ella afirmó que saber manejar una computadora no solo implica abrir y cerrar pestañas, si no también manejar muchos sistemas, pantallas y demás aspectos que se necesitan contemplar a la hora de laborar de manera remota. El entrevistado Hernán Monge de la empresa DXC Technology explicó que la independencia con responsabilidad es la habilidad blanda que debe ser desarrollada aún más por parte de las personas que aplican a su compañía, porque, según el participante, las metas de la empresa deben ser prioridades para los trabajadores también y se debe demostrar que se está trabajando para que se cumplan. Por otra parte, para el entrevistado Abel Vindas de la empresa Bayer, la capacidad de ser auto dictadas e investigar y saber comunicarse son las capacidades que deberían ser más desarrolladas por los candidatos, ya que para él es importante que los individuos vayan más allá de lo aprendido y deben saber cómo comunicar sus ideas y saber venderse ante la organización. Por último, la participante Katherine González de la empresa RICOH señaló que todas las habilidades blandas más buscadas por su lugar de trabajo, es decir, las habilidades tecnológicas, comunicación, empatía y liderazgo, necesitan ser más desarrolladas por parte de los individuos, ya que ella considera que estas capacidades siempre están en constante cambio y que siempre se deben trabajar y mejorar.

Todos los entrevistados coincidieron con la idea de que las habilidades blandas son muy importantes en los puestos de trabajo, porque son las encargadas de brindar relaciones humanas de calidad dentro de las empresas, además, ayudan a mejorar la participación en los procesos de Reclutamiento y Selección; sin embargo, la mayoría de los participantes afirmaron que no solo son importantes en el contexto laboral, sino también en la vida en general, principalmente luego de la llegada del covid19.

2. Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.

Cuatro de los cinco entrevistados indicaron que las habilidades blandas tomaron aún más fuerza con la llegada de la pandemia, lo cual quiere decir que la mayoría de los entrevistados está de acuerdo con que las habilidades blandas facilitan el teletrabajo y los cambios que ha traído la pandemia. El entrevistado Hernán Monge, de DXC Technology, mencionó que él no pensaba de esa manera, ya que lo que está en su auge son los trabajos técnicos a la hora de reclutar y que esto sigue siendo aún más grande que el tema de las capacidades sociales y de comunicación. Sin embargo, todos coincidieron con que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral. Abel Vindas de la empresa Bayer por ejemplo, explicó que las compañías, específicamente los reclutadores, buscan contratar el mejor talento humano posible y que eso se logra con personas que cuenten con un alto grado de desarrollo de habilidades blandas, ya que muchas personas cuentan con certificaciones, títulos e idiomas pero al final son las dichas capacidades lo que las coloca por

encima de las que poseen un menor nivel de desarrollo de ellas. Espinoza y Gallegos refuerzan lo que comentado por Abel Vindas al plantear que:

Las habilidades blandas, son muy difíciles de encontrar en un contexto donde abunda la oferta laboral, a pesar de que los sistemas de reclutamiento de ejecutivos han alcanzado un alto grado de profesionalización, inclusive si los candidatos llegan a buscar trabajo después de hacer un grado o posgrado académico. Las empresas están buscando trabajadores con mayor asertividad ante los desafíos de un mercado laboral que es dinámico, lo que implica que la persona tenga un alto nivel de adaptabilidad, orientación al logro y tolerancia a la frustración. (2020, p.50)

Existe una problemática que es el desconocimiento del término de habilidades blandas, ya que cuatro de los cinco participantes expusieron que no consideraban que el término fuese conocido por la mayoría de las personas, lo cual preocupa y explica un poco el hecho de que muchos candidatos no observen la importancia del desarrollo de ellas; la experta en Reclutamiento Katherine González de la compañía RICOH comentó que ella considera que solo las personas que estudiaron temas relacionados a la Gestión del Talento Humano o las que se han interesado en el tema son las que reconocen el término, aunque si se les menciona algunos ejemplos de ellas puede que si reconozcan el concepto, pero de manera muy general.

3. Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.

La empatía, comunicación asertiva, habilidades tecnológicas y resolución de conflictos fueron las capacidades mencionadas por más de un candidato, por lo que fueron las más desarrolladas.

Para Francesco Protti, gerente de Departamento de Amazon, indicó que para él la empatía se refiere a ponerse en los zapatos de los demás, entender de dónde vienen las personas y entender sus acciones y sus formas de ser. Moya (2018) explicó que para él ser empático es cuando alguien puede colocarse en el lugar de otra persona y cuando se le hace fácil comprender lo que sienten y piensan los demás. Ambas definiciones se complementan y ayudan a entender mejor lo que abarca ser una persona empática.

Por otro lado, Abel Vindas de Bayer opinó que para él la comunicación asertiva es saber comunicarse con las personas de manera efectiva; por su parte, Francesco Protti de Amazon planteó que para ejercer una comunicación asertiva también es muy importante considerar el vocabulario y el lenguaje, pero para extender más esta definición, sería bueno exponer que la asertividad es: “Ser legítimo y honesto de los derechos, creencias y opiniones de las otras personas, respetando lo otro y lo mío” (Palomino, 2019, p.7). Es decir, todas las opiniones anteriores explicaron que la persona que es asertiva con su comunicación tiene el poder de que su mensaje se transmita de manera correcta, siempre respetando sus creencias, valores y pensamientos y teniendo en cuenta los de los demás y esto es fundamental para establecer relaciones dentro del contexto laboral.

Nicole Estrada de la empresa IBM comentó que para ella las habilidades tecnológicas se referían a saber cómo manejar una computadora en general y para Katherine González de RICOH hacían referencia a poder liderar equipos de forma digital, tener reuniones virtuales y llevar labores, que antes se hacían en papel, de manera digital; sin embargo, las también denominadas competencias digitales albergan un concepto más amplio: “La competencia digital son las habilidades cognitivas, técnicas y socioemocionales que permiten a las personas desenvolverse en la sociedad a través del uso continuo de la tecnología” (Cañete, Torres, Lagunes & Gómez, 2021, p.87). Con esto se afirma que las capacidades digitales son las habilidades que permiten utilizar los recursos tecnológicos en general para poder desarrollarse con los demás y ejecutar el trabajo de la mejor manera. Los candidatos que no cuentan con habilidades tecnológicas desarrolladas pueden verse excluidos por la sociedad y las empresas, ya que con la llegada de la pandemia el teletrabajo y los medios digitales tomaron mucha relevancia en los procesos laborales y sociales, lo cual es injusto, pero la globalización nos indica que debemos prepararnos en este sentido para poder avanzar como sociedad.

Otra habilidad blanda mencionada fue la resolución de conflictos; para Abel Vindas la resolución de conflictos se ve reflejada en los candidatos cuando buscan ser independientes y buscan soluciones por su propia cuenta, mientras para Hernán Monge es la habilidad de resolver problemas y buscar nuevas ideas, pero, además, varios candidatos señalaron que las empresas también les interesaban personas que fueran autodidactas, es decir, que puedan aprender e investigar soluciones ante los posibles problemas o situaciones adversas que se pueden presentar día con día en el ámbito laboral. Castellano et al. explicaron que: “gestionar la resolución del conflicto significa desarrollar todas aquellas tácticas que conducen al establecimiento de una negociación con participación activa de las partes” (2017, p.60). Es importante mencionar que

cuando la empresa enfrenta algún tipo de conflicto entre dos partes deben de ejecutarse los mejores mecanismos de resolución de conflictos, pero si los trabajadores cuentan con esta habilidad blanda desarrollada se podrá resolver la situación más fácilmente.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Las conclusiones se discutirán de acuerdo con el objetivo general y específicos, para que se pueda responder efectivamente a cada aspecto en estudio.

#### **6.1.1. Objetivo general.**

1. Identificar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021.

Se concluye que las habilidades blandas más buscadas por cinco empresas multinacionales con la llegada de la pandemia son las siguientes:

- Empatía
- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Habilidades tecnológicas

Dichas habilidades fueron las más mencionadas y comentadas por varios entrevistados, lo que hace que sean las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección en dichas empresas.

### 6.1.2 Objetivos específicos.

1. Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.

Se concluye que las habilidades blandas más buscadas por 5 empresas multinacionales del sector de servicios de Costa Rica con la llegada de la pandemia en el primer semestre del 2021 son:

- Empatía
- Escucha activa
- Honestidad
- Comunicación
- Inteligencia Emocional
- Comunicación asertiva
- Manejo y establecimiento de prioridades
- Resolución de conflictos
- Proactividad
- Gestión del tiempo
- Manejo del estrés
- Independencia - responsabilidad
- Adaptación a los cambios
- Habilidades tecnológicas
- Conciencia y priorización de las metas de la empresa
- Trabajo en equipo
- Capacidad analítica
- Responsabilidad
- Liderazgo

Aunque se mencionaron varias habilidades blandas, fueron cuatro las que más se mencionaron, ellas fueron:

- Empatía
- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Habilidades tecnológicas

Gracias a esta información se concluyó que dichas habilidades blandas son las más requeridas por una o varias de las empresas en estudio, las cuáles son: Amazon, IBM, DXC Technology, Bayer y RICOH. Este tipo de capacidades son de mucha relevancia a la hora de participar en un proceso de reclutamiento, ya que las empresas no solo buscan a personas preparadas con títulos académicos o sea habilidades duras y experiencia, sino también buscan candidatos que sean capaces de asumir los retos y desafíos que se presentan día a día en el contexto de trabajo, principalmente luego de la emergencia sanitaria del covid19, donde tomaron relevancia especialmente por la llegada del teletrabajo. Es importante recalcar, que las habilidades blandas más buscadas varían de acuerdo con cada empresa y los puestos de trabajo que cada una necesite, por lo que se concluye que dichas capacidades son las que son más requeridas a nivel general por parte de las compañías en estudio.

2. Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.

Por otro lado, se llegó a la conclusión que los candidatos que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas en tiempos de pandemia tienen un mayor número de

oportunidades en los procesos de Reclutamiento y Selección, porque ellas actúan como factores diferenciadores, lo que a su vez permite lograr un mejor impacto ante los ojos de un reclutador. Dentro de las ventajas de contar con más habilidades sociales y de comunicación se encuentran:

- Logra una mayor ventaja competitiva con respecto a otros candidatos.
- Transmite confianza y seguridad ante los reclutadores.
- Ayudan a manejar los desafíos y las interacciones difíciles que se puedan presentar.
- Actúan como un fuerte complemento de las habilidades técnicas.
- Son las encargadas de proporcionar ventajas competitivas con respecto a la inteligencia artificial, producto de la Cuarta Revolución Industrial.

También, se concluye que entre más habilidades blandas desarrolladas posea una persona más probabilidades de ser elegido va a tener en un proceso de reclutamiento, ya que un reclutador puede contar con varios candidatos que presenten la misma experiencia, educación y habilidades duras, por lo que al final van a ser dichas capacidades las que van a actuar como agentes diferenciadores y van a influir en la toma de una decisión final. Además, en la actualidad no solamente se requiere diferenciar a los candidatos de otros candidatos, sino también de las máquinas y robots debido a la llegada de la Cuarta Revolución Industrial; esta idea ya se está contemplando y en un futuro será una realidad, ya que la inteligencia artificial está reemplazando a los seres humanos en actividades que pueden ser automatizadas y las habilidades sociales y de comunicación serán las que les permitirán a las personas seguir obteniendo oportunidades laborales.

3. Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.

Las definiciones de las habilidades blandas más buscadas por sus empresas brindadas por los cinco representantes de las empresas se acercaron mucho a las revisiones teóricas que se realizaron, por lo que se puede concluir que los expertos tienen una clara visión de lo que representa cada una de ellas en los procesos de Reclutamiento y Selección y en el ámbito de trabajo en general.

Los entrevistados transmitieron mucho conocimiento y experiencia a la hora de manejar personal y esto se vio reflejado cuando expresaron lo que para ellos significaba cada una de las capacidades que mencionaron; ellos conocen lo que requiere y busca cada empresa y son los más interesados en contratar el mejor talento humano posible para cumplir con las metas de las compañías.

## **6.2 LIMITACIONES**

La pandemia del covid19 fue una limitante en el desarrollo de la investigación, por lo que las entrevistas se tuvieron que ejecutar de forma virtual. También, las únicas respuestas que se adquirieron fueron las brindadas en las entrevistas por parte de los representantes de las empresas y no se contaron con más datos provenientes de otras herramientas de recolección de datos, por lo que, la información era un poco limitada al solo contar con un método cualitativo; sin embargo, los datos arrojados respondieron a los objetivos y se pudo recolectar toda la información necesaria.

### **6.3 RECOMENDACIONES**

Luego de haber analizado los resultados y haber desarrollado las conclusiones se establecieron recomendaciones para todas las personas que estén interesadas en aplicar a un puesto de trabajo de las empresas Amazon, IBM, DXC Technology, Bayer, RICOH o cualquier otra multinacional de servicios en tiempos de pandemia. Ellas se acomodaron de acuerdo con el objetivo general y específicos:

#### **6.3.1 Objetivo general.**

1. Identificar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021.

- Se recomienda a la población de interés buscar a profesionales como expertos en coaching, psicología y mentores para que ayuden a identificar las habilidades blandas que faltan por desarrollar o mejorar. Dichos expertos también pueden proponer métodos y técnicas que permitan trabajar en los aspectos por mejorar, así como dar seguimiento a los avances que se vayan obteniendo con el paso del tiempo.

#### **6.3.2. Objetivos específicos.**

1. Analizar las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica con el fin de dar a conocer su relevancia en un proceso de reclutamiento.

- Se recomienda a las empresas multinacionales brindar capacitaciones y constante retroalimentación a sus colaboradores acerca de este fenómeno, con el fin de que estos puedan reconocer la importancia del desarrollo de estas, así como obtener

un mejor conocimiento y actualización sobre el tema de habilidades blandas en el contexto laboral.

- También, se recomienda a la población de interés mantenerse abiertos a recibir constante retroalimentación por parte de sus empleadores y asistir a las capacitaciones, charlas, talleres y cursos que las organizaciones brindan para fomentar el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores. Si las personas interesadas en aplicar a una de las empresas de estudio o cualquier multinacional no cuentan con el acceso a capacitaciones, charlas, talleres o cursos por parte de una compañía se recomienda el uso de las redes sociales como LinkedIn o plataformas digitales como YouTube que brindan material y asesoría gratuita.
2. Explicar la importancia de las habilidades blandas más buscadas como factores diferenciadores entre candidatos de trabajo, en 5 empresas multinacionales del sector servicios en Costa Rica, para concientizar a la población sobre las ventajas de desarrollarlas.
- Se recomienda a la población de interés poner en práctica el desarrollo de las habilidades blandas en los puestos de trabajo y en la vida cotidiana, para que se obtenga un crecimiento personal y profesional y puedan obtener un mejor desarrollo de estas con el paso del tiempo. Para complementar lo anterior, también se recomienda tener paciencia en el proceso y enfocarse en los objetivos profesionales para no desertar en el camino.
  - También se recomienda a la población de interés participar en proyectos o en actividades grupales, ya sea en el ámbito laboral o cotidiano, que permitan poner en práctica las habilidades blandas, ya que dichas capacidades se desarrollan solo

cuando se relaciona con otras personas. Gracias a esto los individuos pueden comprender cómo estas habilidades brindan más oportunidades de surgimiento y ventaja competitiva con respecto a aquellos que poseen un escaso desarrollo de dichas capacidades.

3. Definir desde el punto de vista conceptual de las 5 empresas de servicios de Costa Rica las habilidades blandas más buscadas a la hora de competir en el mercado laboral, con el propósito de brindar una mejor comprensión teórica.
- Se recomienda a la población interesada en aplicar a una empresa multinacional de servicios mantenerse informada y estudiar sobre el tema de habilidades blandas, para que se posea un mejor entendimiento de sus conceptos y lo que ellas engloban. Existen muchos medios de comunicación de fácil acceso como las redes sociales y plataformas digitales, en donde se expone información relevante sobre este fenómeno, por lo que se recomienda consultar dichos recursos para mantenerse actualizado.
  - También se sugiere preparar y estudiar el material y la información relevante de la empresa a la cual se quiere aplicar antes de participar en un proceso de Reclutamiento, ya que esto permite poder desenvolverse mejor y estar preparados ante cualquier situación que se presente a lo largo del camino.

## REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2018). Ética e Investigación. *Revista Aequitas*, 7 (2), 122-149.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6312423>
- Amo-Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección.  
[https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+&ots=4p7s3tFtJV&sig=YZNltDt4eScA7fF5uDfmLnkIO7A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+&ots=4p7s3tFtJV&sig=YZNltDt4eScA7fF5uDfmLnkIO7A&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false)
- Amor-Bravo, E.M. (2019). El marketing y la cuarta revolución industrial.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gnCLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=cuarta+revoluci%C3%B3n+industrial&ots=nXmYBQhY9c&sig=LSvb89pjpgKUyPD6IBCYbIQvsQI#v=onepage&q=cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial&f=false>
- Amuchastegui, M.C. (2018). Las empresas multinacionales. *Revista IN URE*, 2 (8), 11-29. <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/iniure/article/view/491>
- Barrantes, O. y Solano, M.A. (2020). Comportamiento espacial de la pandemia COVID-19 en Costa Rica durante los meses de marzo y abril de 2020 mediante un análisis de autocorrelación espacial. *Revista Posición*, (3), 1-17. [https://716132a6-9cf5-45de-baee-6a15e46210f7.filesusr.com/ugd/df634b\\_d5ed424dc80043de8412f1aea1ddda23.pdf](https://716132a6-9cf5-45de-baee-6a15e46210f7.filesusr.com/ugd/df634b_d5ed424dc80043de8412f1aea1ddda23.pdf)

- Barría, C. (2019). *Cómo Costa Rica se convirtió en uno de los países más innovadores de América Latina (y cuáles son algunos de los inventos más sorprendentes)*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48193736>
- Camacho-Solís. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del covid19. *Revistas Jurídicas de la UNAM*, (32), p.125-155. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n32/2448-7899-rlds-32-125.pdf>
- Cañete-Estigarriba, D.L., Torres-Gastelú, C.A., Lagunes-Dominguez,A. y Gómez-García, M. (2021). Instrumento de autopercepción de competencia digital para futuros docentes. *Repositorio UAEH*, 9 (No. Especial), p. 85-93. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/7488/8283>
- Castellano-Carid, M., Virviescas-Peña, John., Castro-Blanco, E., Alvarino- Cruz, C., Pinzón-Franco, B. y Gutiérrez-Echeverría, R. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14 (1), p. 56-65. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301005.pdf>
- Castro, R. (2020). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista Médica de Chile*.148, p.143-144. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v148n2/0717-6163-rmc-148-02-0143.pdf>
- Chakraborty, M. The dynamics of Soft Skills. *IUP Publications*, 15 (1), 20-26. <http://eds.p.ebscohost.com.uh.remotexs.xyz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=4d506b7a-5816-4128-9a2b-2cf74aab2c37%40redis>

- Charry, S. (2020). *Selección del personal* [tesis de especialidad, Fundación Universidad de América]. Repositorio Universidad América. <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2020). Multinacionales aportan mayoría de empleos en Costa Rica durante pandemia. <https://www.cinde.org/es/noticias/multinacionales-aportan-mayor%C3%ADa-de-empleos-en-costa-rica-durante-la-pandemia>
- El Orden Mundial. (2021). *¿Qué son las empresas multinacionales?* Consultado el 18 de febrero del 2022. <https://elordenmundial.com/empresas-multinacionales/>
- Espinoza-Mina, M.A. y Gallegos-Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7 (2), p.39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Gómez, M.E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare*, (11), 1-5. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/595>
- Guevara-Albán, G.P., Verdesoto-Arguello, A.E. y Castro-Molina, N.E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4 (3), 163-173. doi: 10.26820/recimundo/
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza-Torres, C.P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

file:///C:/Users/mjgut/Downloads/Hern%C3%A1ndez-  
%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf

- Ibarra, M.E. (2020). *Las habilidades sociales desde la tipología de Goldstein: Un análisis psicosocial en niños de 6 a 8 años en la ciudad de Victoria de Durango* [tesis de maestría, Universidad Juárez del Estado de Durango]. Repositorio UJED. <http://repositorio.ujed.mx/jspui/bitstream/123456789/66/1/Tesis%20Las%20habilidades%20sociales%20desde%20la%20tipolog%C3%ADa%20de%20goldstein%20un%20an%C3%A1lisis%20psicosocial%20en%20ni%C3%B1os%20de%206%20a%208%20a%C3%B1os.pdf>
- IBM. (s.f). *¿Qué es la Industria 4.0?* Consultado el 17 de febrero del 2022. <https://www.ibm.com/es-es/topics/industry-4-0>
- Maguiña-Ciro, V., Gastelo-Acosta, R. y Tequen-Bernilla-A. (2020). El nuevo coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Rev Med Hered*, (31), 125-131. <https://doi.org/10.20453/rmh.v31i2.3776>
- Martínez, L.F. y Martínez, R. (2020). *Estudio analítico de las habilidades blandas en educación superior: Una propuesta pedagógica para fortalecer el PEP del programa de Contaduría Pública de la Uniagustiniana* [tesis de maestría, Universidad La Gran Colombia]. Repositorio UGC. [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/6944/Martinez\\_luis\\_Martinez\\_Ricardo\\_2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/6944/Martinez_luis_Martinez_Ricardo_2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mercadé, A. (2018). Los 8 tipos de inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples. Consultado el 13 de noviembre de 2021.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2943/1/Los%208%20tipos%20de%20inteligencia%20seg%c3%ban%20Howard%20Gardner.pdf>

Ministerio de la Presidencia de Costa Rica. (2021). *CCSS aplicó 7.756.348 dosis de vacuna contra la covid19*. Consultado el 17 de febrero del 2022. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/12/ccss-aplico-7-756-348-dosis-de-vacuna-contr-la-covid-19/>

Ministerio de la Presidencia de Costa Rica. (2019). *Empresas multinacionales generan cifra récord de 16.718 nuevos empleos en Costa Rica*. Consultado el 18 de febrero del 2022. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/12/empresas-multinacionales-generan-cifra-record-de-16-718-nuevos-empleos-en-costa-rica/>

Moliner, L. (2019). La Inteligencia Artificial y las Soft Skills. *Capital Humano*, 345, 208-210. <http://web.p.ebscohost.com.uh.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=69ba6013-4c32-4c47-a92b-531c3002c219%40redis>

Monge, R. (2017). *Ascendiendo en la Cadena Global de Valor: El caso de Intel Costa Rica. Organización Internacional del Trabajo*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_565465.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_565465.pdf)

Moreno, A.M. (2019). *Influencia de los rasgos de personalidad en los trastornos de ansiedad*. [tesis de maestría, Universidad de Jaén]. Repositorio de Trabajos Académicos de la Universidad de Jaén. [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10594/1/MORENO\\_PREZ\\_ALBA\\_M\\_TFG\\_PSICOLOGA.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10594/1/MORENO_PREZ_ALBA_M_TFG_PSICOLOGA.pdf)

- Moya, L. (2018). La empatía: entenderla para entender a los demás. [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=MPakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=empat%C3%ADa&ots=0-IVnutTj5&sig=Z56hXN0XGFFMtSVThKB01Tvw3FA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=empat%C3%ADa&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=MPakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=empat%C3%ADa&ots=0-IVnutTj5&sig=Z56hXN0XGFFMtSVThKB01Tvw3FA&redir_esc=y#v=onepage&q=empat%C3%ADa&f=false)
- Palominio, J.S. (2019). *La comunicación afectiva para mejorar los procesos de gestión educativa* [tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio UIGV. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4860/TRSUFICIENCIA\\_PALOMINO%20MACAVILCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4860/TRSUFICIENCIA_PALOMINO%20MACAVILCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perasso, V. (2016). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)* BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Ramírez, R.I., Espíndola, C.A., Ruíz, G.I. y Hugueth, A.M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Revista Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez-Molina, R.I., Chacón-Zuñiga, H.C. y Valencia-Alfaro, K.P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336#:~:text=Se%20concluye%20que%20la%20gesti%C3%B3n,su%20curso%20actual%20y%20futuro%2C>

- Real Academia Española. (2021). Habilidad. *Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario)*. Consultado el 17 de febrero del 2022, de <https://dle.rae.es/habilidad>
- Real Academia Española. (2020). Pandemia. *Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario)*. Consultado el 4 de noviembre del 2021, de <https://dle.rae.es/pandemia>
- Real Academia Española. (2021). Social. *Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario)*. Consultado el 17 de febrero del 2022, de <https://dle.rae.es/social?m=form>
- Robles, B.F. (2019). Población y muestra. *Pueblo Continente*, 30 (1), 245-247. <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1269/1099>
- Romero-González, J.A., Granados, I.N., López-Clavijo, S.L. y González-Ruiz, L.M. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: Revisión Documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8 (2), 113-127. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>
- Sagui, M. y Ghiotto, L. (2018). Las empresas transnacionales: un punto de encuentro para la Economía Política Internacional de América Latina. *Desafíos* 30 (2), 159-190. Doi <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.6222>
- Sánchez Díez, Ángeles. Las empresas transnacionales y la inversión extranjera. Ángeles Sánchez Díez (coord.). *Las transformaciones de la economía mundial*. Madrid, UAM, 2021. 265-294
- Sánchez-Molina, A.A. y Murillo-Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la*

*historia*, 4 (2), 147-181.

<https://www.redalyc.org/journal/6557/655768525006/655768525006.pdf>

Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev.Fac.Med*, 65 (5), 329-332. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Vallejo, J.F. (2019). Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una Starup. [tesis de maestría, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM.

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vásquez-Pajuelo, L., Vila-Gómez, D. A., y Tuesta-Vila, J. A. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6 (1), 4 1- 49.

<https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1488/1193>

Vega, P. (2021). Costa Rica: dos pandemias en un siglo. *Revista Historia y Comunicación Social*, 26 (Núm. especial), 1-10.

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/74236/4564456555846>

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Anexo 1. Preguntas de la entrevista a los expertos

Anexo 2. Transcripción de la entrevista de Francesco Protti, gerente de departamento de la empresa Amazon.

Anexo 3. Transcripción de la entrevista de Nicole Estrada, especialista en Selección de Reclutamiento de la empresa IBM.

Anexo 4. Transcripción de la entrevista de Hernán Monge, Reclutador Senior Técnico Profesional de la empresa DXC Technology.

Anexo 5. Transcripción de la entrevista de Abel Vindas, Reclutador Administrador Junior de Adquisición de Talento de la empresa Bayer.

Anexo 6. Transcripción de la entrevista de Katherine González, Generalista de Recursos Humanos de la empresa RICOH.

### **b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 7. Declaración Jurada

Anexo 8. Consentimiento informado Francesco Protti

Anexo 9. Consentimiento informado Nicole Estrada

Anexo 10. Consentimiento informado Hernán Monge

Anexo 11. Consentimiento informado Abel Vindas

Anexo 12. Consentimiento informado Katherine González

Anexo 13. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora

Anexo 14. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 15. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

## **Anexo 1. Preguntas de la entrevista a los expertos**

1. ¿Cree que es importante el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de trabajo? ¿Sí o no y por qué?
2. ¿Siente que el tema de habilidades blandas tomó aún más fuerza en los procesos de Reclutamiento y Selección en el primer semestre del 2021, con la llegada de la pandemia? ¿Sí o no y por qué?
3. ¿Qué tan importante son las habilidades blandas con respecto a los demás aspectos de los perfiles de trabajo de los candidatos?
4. ¿Cuáles habilidades blandas son las más buscadas en los procesos de Reclutamiento y Selección por su empresa luego de la llegada de la pandemia del covid19, principalmente en el primer semestre del 2021?
5. En su opinión, ¿cuáles de esas habilidades blandas anteriormente mencionadas hacen falta de desarrollar aún más por parte de los candidatos que aplican a su empresa?
6. ¿Considera que las personas que cuentan con más habilidades blandas desarrolladas logran una mejor ventaja competitiva en el mercado laboral con respecto a las demás? ¿Sí o no y por qué?
7. ¿Considera que el término de habilidades blandas es conocido por la mayoría de las personas?

## **Anexo 2. Transcripción de la entrevista de Francesco Protti, gerente de departamento de la empresa Amazon.**

1. Sí sí completamente, son necesarias. Me parece que es pues la manera más fácil de conectar con los demás, con otra gente, entablar conversaciones sanas, entablar ciertos vínculos, crear inclusive lo que es la confianza, entonces este buen trato aporta muchísimo a eso, creo que debería ser parte de la cultura no sólo laboral sino también personal, entonces, sí, definitivamente creo que es importantísimo a la hora de contratar gente o a la hora de pensar en desarrollar gente o lo que fuera, sí se necesita de esa habilidad.
2. O sea, el tema como tal siempre ha estado, al menos en lo que es Amazon esto es parte de su cultura entonces desde que yo entré hace 8 años a Amazon, esa parte de ser, pues de no perder esa esencia humana, tener esa empatía siempre ha estado ahí, entonces sí te puedo decir que quizás lo que pasó en ese primer semestre fue que se reforzó más precisamente por la situación que fue pues delicada, mucha gente estaba ansiosa, nerviosa y estresada de lo que estaba pasando en el país, de perder su trabajo, de ver qué oportunidades iban a salir, todo el mundo estaba como en un limbo por así decirlo y sí puedo decir que en ese primer semestre tal vez sí se fortaleció esa filosofía precisamente para tranquilizar a la gente, mantenerla concentrada en lo que importa y tratar de seguir adelante, adaptándose, teniendo resiliencia y ,sí, se fomentó precisamente por esa razón, pero siempre en nuestra compañía hemos tenido eso como parte de nuestra cultura.

3. Creo que la mejor manera de realmente rescatar eso sería a través de entrevistas, entonces para mí al menos lo que es mis procesos de contratación yo si pongo esa parte como prácticamente casi que como prioridad dos se podría decir, por encima está lo básico que sería tener conocimiento del departamento por ejemplo, algo que sí yo sé que la persona que va a entrar no esté perdida al 100% verdad, entonces eso es lo básico, pero después de eso las habilidades blandas creo que serían la prioridad, precisamente porque yo quiero no sólo tener un ambiente sano laboral sino que quiero también gente que influya a los demás a pues tener un impacto positivo y que eso se contagie verdad, la idea es que la gente que tiene esa fortaleza en habilidades blandas o que se les da, porque claramente no todos tienen la misma fortaleza en eso, hay gente que es mejor que otra, he notado que cuando uno fomenta en un equipo se pasan varias mañas por así decirlo positivas y precisamente eso es lo que al fin y al cabo importa, que el equipo como tal se fortalezca a partir de estos individuos que entraron y lograron pues dejar su huella de esa manera, entonces sí yo creo que es de las cosas más importantes y algo que yo definitivamente mido por instinto de primera entrada.
4. La empatía, creo que ponerse en los zapatos de los demás, especialmente en una compañía como Amazon donde tenemos demasiada gente de diferentes entornos, de diferentes estratos sociales, de diferentes estilos de vida, tener empatía y entender de dónde viene la gente y entender sus acciones, sus formas de ser creo que eso es algo increíblemente importante, aparte de eso considero que escuchar creo que es una de las más importantes también, vivimos hoy en día en una civilización donde tenemos poca paciencia, con la llegada de las redes sociales y todo, casi que siempre queremos algo rápido , rápido, rápido y tener respuestas rápidas y muchas veces se nos olvida la

parte de la paciencia y escuchar, ya estamos casi que preparados para contestar cualquier cosa que nos vayan a decir, muchos estamos en estados defensivos verdad, parece que no tenemos casi tiempo para respirar, entonces a mí sí me parece que la parte de escuchar es súper importante, tener esa humildad de decir voy a escuchar a la persona, hable todo lo que quiera, estoy aquí, creo que va de la mano mucho de la empatía, uno pensaría que es normal encontrarlo pero no es tan normal hoy en día, entonces sí me parece que escuchar es otra. Esas son tal vez mis favoritas, también creo estas que te voy a decir que son dos que van de la mano que son también lo que es la honestidad y la comunicación, para mí son pilares importantes en cualquier relación humana inclusive laboral, amorosa, de amistad, lo que sea, eso crea confianza, eso crea transparencia, es una manera de mostrar que a uno le importa, no tener sorpresas, no tener secretos de ese estilo que a veces dejan mal sabor en las experiencias laborales, entonces yo diría que sí definitivamente esas 2 también son parte de lo que es importante aquí; tratar de tener la mente abierta y tener ese concepto de ser honesto, real, natural y pues tener buena comunicación. También, el lenguaje y vocabulario que se usa es super importante, porque está bien ser comunicativo, está bien tener esa transparencia, esa honestidad, pero también cómo decir las cosas, no todo el mundo las recibe de la misma manera entonces hay que tener inteligencia emocional a la hora de decirlo, pondría esa de quinto lugar.

5. Creo que la última que dijimos, la de la inteligencia emocional, que va muy de la mano con lo que te hablaba antes del tipo de sociedad en la que vivimos, también estamos viviendo en una etapa muy sensible, cualquier cosita que se diga la gente hace un burumbum y les afecta. De hecho, a mí me parece increíble que yo realmente

viví lo que es la ansiedad y esos sentimientos tan difíciles como hasta después de los 20, ya cuando estaba trabajando, pero hoy en día ellos tienen ataques de ansiedad y estrés desde los 18, 17, 16 y uno o sea ¿Wao, que está pasando con la cabeza del ser humano, la psicología y todo lo que está sucediendo alrededor del mundo? Que estamos cada vez más sensibles, pero sensibles como un arma doble filo, con temas muy importantes que está super bien esa parte, pero también sensibles con cosas que no nos deberían importar, entonces pues sí la inteligencia emocional lo he notado mucho a la hora de contratar candidatos que afecta bastante, especialmente cuando se trata de lidiar con interacciones difíciles, que creo eso es algo que muchos no saben desarrollar o no han desarrollado, y que a la hora de tener algún tipo de interacción si ya te contradije de alguna manera inclusive respetuosa igual eso te va a hacer sentir como si te estuviera atacando y ya hay una respuesta como defensiva, tal vez inclusive un poco más agresiva hacia uno, y sí creo que eso lo he visto mucho a lo largo de mi carrera en Amazon y si creo que es algo que deberíamos trabajar a nivel de sociedad, no solo en Amazon, porque si estamos reaccionando de manera impulsiva y nos está afectando a nivel psicológico y hasta a nivel físico inclusive.

6. Si estás en mi equipo sí, pero en general si vemos el mercado como es, muchas de las empresas transnacionales están pues movidas por gente mayor que lo que busca son números, busca producción, busca la parte más mecánica, entonces la parte de las habilidades blandas queda como de fondo; creo que se ha trabajado o se ha estado trabajando en los últimos años como para que sea una prioridad, pero no creo que estemos en ese punto ahorita donde que el que tenga eso tiene una ventaja en general, en Amazon, si me estás hablando específicamente de Amazon como compañía, sí, en

Amazon si existe esa ventaja, precisamente por la cultura que existe en Amazon como tal, que no es una cultura que se ve muy a menudo en otras empresas entonces por eso que quería hacer la aclaración.

7. No, para nada. De hecho cuando me lo mencionaste yo lo traduje, porque inclusive en Amazon se hablan de "soft skills", yo en español nunca había escuchado habilidades blandas, hice la traducción en mi cabeza, pero realmente el término como tal nunca lo había escuchado en español, y estoy seguro que por pues por lógica, o sea si uno le pregunta a alguien ¿sabes qué son las habilidades blandas? se te puede ocurrir que podría ser, supongo que di pues hay gente que podría identificarlo, pero no creo que sea un concepto bastante pues fomentado hoy en día, no creo que lo logren reconocer tan fácilmente para serte honesto.

## **Anexo 3. Transcripción de la entrevista de Nicole Estrada, especialista en Selección de Reclutamiento de la empresa**

### **IBM.**

1. La verdad yo creo que sí, de fijo, porque las habilidades blandas son todas esas cosas que no necesariamente, digamos son todas esas habilidades que uno puede aplicar en cualquier tipo de posición, entonces en momentos donde uno quiere cómo cambiar de carrera o quiere cambiar de empresa son habilidades que de fijo le van a venir a ayudar un montón, a mejorar el currículum, a mejorar lo que es la interacción con un reclutador, por ejemplo, entonces sí.
2. Yo diría que sí, que sí agarraron bastante fuerza más que nada porque, por ejemplo un tipo de habilidad blanda es tener una buena gestión del tiempo, entonces toda esta gente que está trabajando ahora desde la casa, digamos yo pongo mi ejemplo, que yo antes trabajaba en una oficina y yo tenía mi tiempo de almuerzo, eran literalmente 30 minutos exactos y yo salía y en 30 minutos exactos ya estaba de vuelta y toda esta cuestión, los breaks y todo esto que son 15 minutos exactos y así uno no sabía cuándo tomarlos, porque estaba el jefe ahí viéndolo verdad, o diciéndole cuándo tomarlos y así, ya uno estando desde la casa muchas personas que trabajan como full desde la casa y todo esto, yo siento que tomó mucha fuerza toda esa parte como de gestión del tiempo, la inteligencia emocional, de saber controlar el estrés y todo eso, porque uno está completamente solo trabajando sin supervisión y así entonces de fijo es algo que

uno ahora toma mucho más en cuenta a la hora de buscar como personal o a la hora de cambiar de empresa, saber cómo manejar todas esas cosas por sí mismo.

3. Yo diría, es que digamos cuando uno busca un candidato por lo general se fija como, si bien se fija en las habilidades blandas más que nada cuando es algo como remoto y toda esta cuestión, todas estas partes de conocimiento técnico y la experiencia y la parte académica siempre es súper importante, yo diría que las habilidades blandas están como al mismo nivel, porque no es algo que yo necesariamente pueda como enseñarle a una persona, porque por ejemplo que aprenda a usar un sistema que es una habilidad como llamas tecnológica es algo que obviamente yo le puedo dar como un entrenamiento y es fácil como cualquier persona se lo puedo poner, pero el hecho de que la persona sepa manejar el estrés o que sepa cómo, no sé, cómo adaptarse a los cambios y saber priorizar eso es algo, que se lo puedo tratar de enseñar, pero va a ser tal vez un poco más difícil, entonces yo diría que están un poquito por debajo de las de todas esas cuestiones que uno pide verdad como esta experiencia sí, pero más que nada sí va a ser algo que no puede uno como ignorar digamos, como que yo no puedo llegar y decir “ah no no importa que esta persona no sepa priorizar” o no sepa tener orden verdad, porque obviamente si la especial si va a estar trabajando solito digamos yo le voy a decir tiene que hacer tal cosa y yo no sé si voy a estar haciendo verdad.
4. Vamos a ver, las principales.... yo diría que cuando llegó todo esto de la pandemia como muchas posiciones pasaron a ser remotas o trabajo desde la casa temporal y toda esta cuestión, primero que nada la gestión del tiempo de fijo es una que ahora uno busca montones, porque obviamente tal vez no necesariamente con gente que vaya a trabajar por ejemplo como en un Call Center, porque obviamente van a estar ahí

tomando llamadas y todo esto, y no es como que ellos puedan decidir cuándo la verdad ,pero esas posiciones que son como más administrativas o que tienen que ver como con sistemas y back office y ya con todo ese ese sector de fijo una persona que sepa cómo gestionar bien su tiempo saber priorizar las cosas, que sepa cómo cuáles son las tareas que tienen que hacer a la primera hora de la mañana y cual les puede dejar para el día siguiente y toda esta cuestión, también diría que el manejo del estrés porque por lo mismo ya ahora es una comunicación como más distante digamos no es como que yo tengo un problema me puedo poner de pie, por ejemplo yo antes solía trabajar en si yo tenía un problema yo me podía poner de pie y hablar con mi compañero frente a frente y decir cómo “viera que no sé cómo hacer esto”, “ocupo que me explique para poder ver cómo lo hace” y toda esta cuestión ahora es como muy están virtual que a veces hasta recibir respuestas dura rato y así, entonces uno tiene que saber manejar esas situaciones por sí mismo hasta poder encontrar o la solución o la ayuda verdad, yo diría que eso también en lo que es también cómo adaptarse en especial. como por ejemplo ahorita con todo esto la pandemia obviamente mucha gente como usted digamos que usted decía que empezó a trabajar full virtual desde el puro principio, eventualmente la pandemia va a terminar y bueno quién sabe si en ese trabajo o en algún otro le toque trabajar presencial verdad, entonces poder como tener esa capacidad de adaptarse a ese tipo de cambios y no sólo como tener que volver presencial, sino como que cambian de algún sistema que ya no lo vayan a usar y usted está desde la casa le toca aprenderlo todo desde cero o algún proceso que vayan a quitar o modificar, usted ya no va a estar a la par de sus compañeros para preguntarles, sino que es algo que le va a tocar hacer solita desde la

casa, entonces saber adaptarse y aprender las cosas rápido y ser como muy, como poder, como muy chispa verdad que dice la gente que le agarre como el hilo a las cosas súper rápido, también diría que lo que son como habilidades de en computación pero generales, no me refiero como a que se puede utilizar un sistema específico, sino que sepa manejar una computadora en general, porque por esto verdad, todas las cosas son como tan virtuales y ya muchas de las posiciones tal vez muchas de ellas que antes no eran virtuales ahora se vayan a quedar virtuales de fijo saber utilizar una computadora al menos lo básico o sea poder manejar más de un sistema a la vez poder tener más de una pestaña a la vez verdad gente que trabaja con 20,000 pestañas 20,000 Excel si todas estas cuestiones, en especial con todos esos programas verdad Microsoft que son super como ya son como los básicos verdad de saberse, fijo eso es algo que también yo diría que es una actividad una habilidad en plan de que es súper importante ahora y que muchísima gente lo pone como un requisito básico para todas las digamos todas las posiciones que yo trabajo tiene como requisito básico saber utilizar una computadora así como súper bien entonces sí, esas.

5. Yo diría que esta parte de saber manejar bien las computadoras eh, no porque no sepan utilizar una computadora y así, sino porque mucha gente dice como “sí sí, yo hacía trabajos en la computadora” y toda esta cuestión y no se da cuenta de lo que involucra trabajar desde una computadora, porque no es sólo saber abrir y cerrar Google verdad sino que saber manejar muchos sistemas, manejar varias pantallas, saber hacer como toda la parte tecnológica todo el trouble shooting verdad, si se le jodió la internet o si no le está funcionando el sistema, cómo borrar cookies, toda esta parte que uno puede tener casi es que no lo hace digamos usando su computadora

personal es algo que sí tienen que saber manejar y mucha gente que aplica a mis posiciones tienen experiencia no sé cómo profesora de kínder y cosas así para oposiciones como de Call Center digamos y yo digo o sea por más que yo quisiera poder ofrecerle el trabajo yo sé que no va a poder manejar una computadora de la misma forma que lo va a hacer este muchacho que se acaba de graduar de sistemas o algo por el estilo verdad, o que tiene tal certificado entonces este siento que es algo como súper importante eh, ¿cuál otra? tal vez como lo que viene siendo, el saber adaptarse también podría decir que es una, porque mucha de la gente que aplica busca posiciones remotas así full remotas, pero hay gente que toda su vida ha tenido trabajos presenciales y trabajos como donde no utilizaba muchas computadoras de eso, entonces como he tenido gente que es como carpinteros y toda esta cuestión, y yo digo o choferes así que yo digo o sea eso trabajo y tienen años de años de experiencia pero ofrecerle un trabajo en un Call Center uno sabe ya de antemano que le va a costar muchísimo manejar la computadora, manejar el tiempo manejar la cantidad de llamadas por ejemplo, la cantidad de información o trabajar los Excels que le manden ,este, entonces por allá siento que hay candidatos que yo sé ya con el currículum que les va a costar muchísimo hacer ese cambio de “ah ya no soy carpintero y ahora me toca tomar llamadas”, pero entonces eso va a ser como mucho shock para algunos de ellos a veces por eso no pueden pasar de ronda digamos.

6. Yo diría que hasta cierto punto sí, porque muchísimas de las, digamos, no es como que yo contrate para solo una posición sino que lo contrato para 50 verdad y por lo general el proceso es que tiene entrevista conmigo y yo lo recomiendo para tener una entrevista con un hire manager verdad, que ya va a ser como literalmente el jefe que

van a tener en su departamento y muchísimas veces a ellos los rechazan aunque conmigo lo hicieron super bien y yo dije “tiene toda la experiencia del mundo”, saben utilizar todos los sistemas y toda la cuestión” muchísimas veces los rechazan simplemente porque las habilidades blandas no dieron verdad, o sea como que no saben expresarse, no saben expresar claras las ideas o no saben cómo conectarse a la entrevista por Teams o cuestiones así que uno dice cómo es cómo lo básico verdad, es como, uno como reclutadora a veces lo da por sentado, es como “sí sí ya viene de un Call Center de fijo lo va a lograr” y a eso lo devuelven y es como “no esta persona no sabía hacer tal cosa” “no contestó bien las preguntas”, como “no tuvo como tal actitud” o le faltó este por ejemplo, no sé, “fue muy desordenado con las ideas”, entonces uno ya sabe que le va a costar como esa parte con un cliente y cuestiones así, entonces sí yo diría que es como que sí es bastante importante a la hora de tomar como una decisión más que nada la parte de ya la última, la definitiva.

7. Yo diría que no, porque la gente cuando aplica a las posiciones ni siquiera sé ,o sea, no se cuestionan cómo “¿ay qué habilidades blandas necesitaría? ”, una como reclutadora obviamente si tiene cómo, se fija en eso verdad y cuando hace las entrevistas es como “tal vez no organizó bien las ideas” o “se nota que está como apresurándose mucho al hablar” o “se conectó tarde a la entrevista” y cosas así que di ya con conectarse tarda la entrevista es como bueno es la gestión del tiempo verdad como medio, pero siento que del otro lado digamos, ya hablando de la parte de los candidatos, cuando aplican a los trabajos jamás se le va a cruzar por la mente pensar cómo ¿cómo está mi inteligencia emocional? ¿Cómo manejar el estrés? verdad o gente que piensa como “ay solo quiero trabajar desde la casa por estar tranquilo” verdad sin

preocuparse cómo va a hacer con el tiempo, ¿cómo va a priorizar las cosas? como va, no sé, ¿cómo va a adaptarse a trabajar desde la casa cuando toda su vida ha trabajado presencial? entonces es algo que la gente no piensa hasta que le toca trabajarlo, por ejemplo gente que tiene, no sé, tuvo el trabajo virtual, lo logró, y ahora está ahí tomando llamadas todo el día y se dan cuenta de lo cansado que es y se estresa un montón y es como “no es que no aguanto trabajar desde la casa” y se da cuenta de lo importante que es haber aprendido a manejar ese estrés o aprender a manejar las emociones y todo esto, entonces sí de fijo es algo que se ignora muchas veces, pero más que nada por los candidatos, los reclutadores de fijo todos los reclutadores le van a preguntar como si es que esta persona no la contrataron por ,no sé, por qué para una posición desde la casa o para una posición híbrida tal vez no era como el más apto y toda esta cuestión.

## **Anexo 4. Transcripción de la entrevista de Hernán Monge, Reclutador Senior Técnico Profesional de la empresa DXC Technology.**

1. Si, totalmente. Las personas no solo deben tener conocimientos, deben saber cómo relacionarse con las personas, clientes, tener la habilidad de ser empáticos y comunicar efectivamente sus ideas e iniciativas. Muchas veces una persona no es exitosa en las empresas transnacionales porque no ha desarrollado networking, o no ha conectado con las personas, si esta persona es un candidato a un puesto interno tendrá prioridad aquella persona que no solo trabaje bien, sino que ha desarrollado buenas habilidades sociales.
2. Creo que no, ahorita estamos viviendo un fenómeno sumamente importante y es la amplitud de los puestos técnicos a reclutar, estamos buscando unicornios, personas que serán Project Managers, pero que sepan de Cloud y de seguridad cibernética y que a la vez sean ingenieros en sistemas, este nivel de especialización en puestos técnicos requeridos por las empresas si están dejando un poco de lado las habilidades blandas, las cuales siguen siendo clave en el día a día de un trabajador pero no tanto a la hora de reclutar.
3. Son importantes, pero nos seguimos fijando más en la experiencia a la hora de llamar a un candidato a entrevista, en el proceso de entrevista ya buscaremos personas que sepan definir prioridades, personas que sepan como agradar y cumplirle a un cliente

interno y externos satisfactoriamente, las cuales son habilidades blandas a evaluar solicitando ejemplos concretos. Habilidad de resolver conflictos.

4. Sí las habilidades blandas definitivamente son un complemento, pero creo que sí las habilidades técnicas ahorita en esta era tecnológica son la prioridad; sin embargo, estas habilidades blandas son sumamente importantes para complementar el conocimiento técnico y la experiencia que ya tiene una persona, por ejemplo una persona que no sepa comunicar sus ideas que no sepa hablar con sus clientes de manera correcta, que no sepa vender los procesos o vender lo que hace la compañía, a pesar de que tenga un excelente conocimiento técnico y experiencia, no sería un buen candidato; se necesitan personas que sepan dentro de tantas tareas pendientes ¿cuáles son las más prioritarias? ¿qué es lo que se debe enfatizar y más impacto tiene para la compañía? Que esa persona tenga la habilidad de resolver conflictos, que busque nuevas ideas, nuevas formas mejores de hacer las cosas, que tenga la madurez para saber lo que tiene que hacer, cuando tiene que hacerlo y sin tener que un líder estar detrás de la persona y a eso se le llama independencia con responsabilidad, soy responsable es lo que tengo que hacer, cuando lo tengo que hacer, no tienen que andar detrás mío y siempre saber que la compañía a la que igual estoy trabajando tiene metas y objetivos y trabajar alineado a ayudar a alcanzar esas metas y objetivos y así cuando me hagan mi evaluación de desempeño poder decir todo lo que he hecho y cómo he beneficiado a la compañía.
5. Independencia con responsabilidad, ya que cuando un candidato va a entrevista debe demostrar que sabe que si la empresa está bien uno mismo estará bien, que las metas

de la empresa deben ser parte de las prioridades en las cuales yo debo desenvolverme y demostrar que estoy haciendo para que la empresa las logre.

6. Totalmente, una persona que sepa decir y hacer lo correcto en el momento correcto crecerá sin límites dentro de las organizaciones a diferencia de los que no.
7. Si lo es y deben saber que para avanzar dentro de las empresas deben trabajarlas y desarrollarlas.

## **Anexo 5. Transcripción de la entrevista de Abel Vindas, Reclutador Administrador Junior de Adquisición de Talento de la empresa Bayer.**

1. Bueno la respuesta es claramente sí, yo pienso que las habilidades blandas lo son todo y saliéndome como un poco del contexto de empleo es ,como, para la vida son necesarias si uno quiere tener una calidad de vida buena, decente, uno necesita desarrollar habilidades blandas; el mundo es un lugar difícil a veces y pues volviendo al contexto de trabajo uno invierte 8 horas diarias, 12 horas diarias a veces trabajando, luego invierte otras 8 durmiendo, entonces básicamente uno pasa la mayor parte de su tiempo de su vida trabajando y ,es decir, una enfrenta situaciones difíciles todos los días, tiene que trabajar con las demás personas, asimilar personalidades y pues las habilidades blandas se convierten en ,voy a decirlo así como en una Biblia que le ayuda a uno a saber qué hacer, que está correcto o cómo salir adelante, como salir a flote.
2. Yo diría que sí, pues la pandemia vino a cambiar todo, o sea la forma en la que las personas trabajan y la forma en la que las personas viven, y ya se han ido quitando un poco las restricciones, pero de una u otra forma ya esto cambió, o sea vino el teletrabajo que antes el teletrabajo era como un privilegio, ahora es más bien como una realidad y pues si una la empresa ofrece teletrabajo está como compitiendo por talento también, porque si a mí me ponen a escoger entre una empresa que me da teletrabajo y una que no pues yo voy a escoger obviamente a la primera, no es que sólo me voy a dejar llevar ir por el teletrabajo ,pero va a ser

muy importante también y pues la pandemia vino a sacar un montón de cosas eh, mucha gente se quedó sin empleo, el hecho también de estar encerrado en la casa y convivir con los familiares o con las parejas o con las personas con las que uno vive pues se torna un poco difícil y es ahí donde pues las habilidades blandas son importantes para gestionar las emociones y no quebrarse, o sea mucha gente se quebró con esta pandemia emocionalmente, entonces eh el hecho de que haya venido la pandemia hizo resaltar que las habilidades blandas son importantes, que para las empresas son atractivas las personas que tienen una buena gestión de habilidades blandas, entonces pues sí más o menos, por ahí anda la cosa.

3. Yo en lo personal no lo describiría como un todo, como lo más importante, pero sí como algo muy muy muy importante, es decir agrega demasiado valor, sólo el hecho de tener un buen desarrollo de habilidades blandas, me abre posibilidades y lo voy a explicar con un ejemplo: si vos y otra persona eh ,vamos a ponerle Natalia a la otra persona, ambas tienen el mismo título, ambas tienen como el mismo nivel de experiencia y yo soy como un manager y ustedes vienen y yo las entrevisto ,es decir, ustedes están en igualdad de condiciones: ¿qué puedes poner vos por encima de la mesa para resaltar? para que seas más atractiva: habilidades blandas, es el secreto.
4. Digamos para poner esto en un poco el contexto, bueno, como yo no soy alguien que contrate a personas ,o sea yo no le pongo la firma para que digan que contraten a tal persona, pero por las conversaciones que he tenido con mi jefe y con otros líderes dentro de la organización pues yo me he dado cuenta digamos una de las habilidades blandas más buscada es el trabajo en equipo, cómo tener

esa disposición de verdad de ayudar y pues como la capacidad analítica y la capacidad para resolver problemas, muchas veces aunque tiene un equipo para trabajar y tiene que estar como super unido a ellos es, también uno tiene que ser súper independiente y saber buscar soluciones por su propia cuenta o sea, como te comenté al principio en Bayer, en el departamento en el que estamos, manejamos un volumen así exorbitante del trabajo, entonces no es como que vos podés estar todo el tiempo diciendo ¿me puedes explicar esto? ¿qué pasa aquí? ¿por qué no entiendo esto? o sea estamos buscando personas proactivas que sean capaces también de gestionarse por su propia cuenta un poco, entonces yo diría como que esas son las 3 habilidades top más buscadas, lo resumiría en trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas y bueno es que esa está muy parecida a la capacidad de analítica, pero también la comunicación, o sea como saber comunicarse con las demás personas eh siempre siempre siempre es clave y yo pienso que también las empresas buscan a personas que estén dispuestas a tomar como responsabilidad por las cosas es decir okey me están contratando y yo tengo que sacar la cara y dejar a mi equipo en alto y llevar esta operación al siguiente nivel y si no puedo llevarlo al siguiente nivel por lo menos ser responsable por ella no salir corriendo a la primera que se pongan feas las cosas.

5. Poniéndolo tal vez como en una perspectiva del mercado como junior, de gente sin experiencia, pues obviamente la gente que tiene experiencia como en trabajos, bueno no toda, porque es decir la gente muy mayor tal vez han enfrentado como un choque con lo digital y con todas las nuevas cosas que ahora están apareciendo o que ya llevan su rato, entonces de pronto la gente mayor

choca por ahí, pero así lo que yo considero que a la gente tal vez en general no solo la gente que aplica a Bayer le falta es justamente lo que vos dijiste antes, como esa capacidad de ser autodidactas y de investigar y de querer ir más allá y no querer conformarse con un no y una empresa, sino de verdad eh preguntarse o sea decir okey ¿qué le puedo ofrecer yo? ¿qué hago para que me contraten? O sea, es que ¿qué hago para que me contraten? pues tengo que ser atractivo, pero ¿cómo me vuelvo atractivo? entonces yo diría que a la gente le hace muchísima falta aprender a comunicarse, o sea aprender a comunicar ideas, aprender a venderse, eso lo pondría como en el lugar número uno de lo que le hace falta como tal vez al talento más joven.

6. Las empresas están buscando personas que tengan habilidades blandas porque un título, porque hablar otro idioma, porque tener una certificación ya muchas personas lo tienen, entonces es decir ¿qué hace recursos humanos? o ¿qué hacen los reclutadores? tratar de conseguir el mejor talento, eh básicamente requiere personas con un alto grado de desarrollo de habilidades blandas.
7. Voy a responder que no, al menos esa es mi percepción, que mucha gente todavía no sabe que son habilidades blandas, mucha gente no sabe por qué son importantes, tal vez porque uno estudia RH, ha escuchado como la palabra cientos de veces y es como súper familiar el término, pero igual si vos le preguntás como a la gente en general mucha gente no lo considera, o sea no saben que es o nunca lo han escuchado, entonces es vacilón porque volvemos como a lo mismo, a hablar de las oportunidades, yo sí pienso que mucha pero mucha, o sea en el 2022 todo mundo tiene acceso como a la misma información, sólo alguien como que no

tenga teléfono o que viva en una zona demasiado rural donde no tenga internet yo lo justifico ahí, pero es que hay demasiadas personas que tienen acceso a la información y a veces no conocen esa información.

## **Anexo 6. Transcripción de la entrevista de Katherine González, Generalista de Recursos Humanos de la empresa RICOH.**

1. Sí claro, por supuesto, las habilidades blandas ahora post pandemia son un tema crítico ,creo más que todo eso que tiene que ver con poder adaptarse a la nueva realidad verdad, entonces es como sacar como esa empatía, como esa administración del tiempo diferente, poder trabajar de manera remota, que aunque en Costa Rica era algo que ya ocurría antes de la pandemia, considero que hace un cambio porque muchas empresas no lo hacían y han tenido que adaptarse y es una forma hasta ,vamos a ver, de comprometerse diferente, entonces en una empresa, usted no es lo mismo cuando usted trabajaba en su oficina todos los días en su horario normal a ya estar sin una supervisión ahí verdad, sin tener compañeros de trabajo incluso hasta la parte social, entonces sí creo que es algo que se debe trabajar en las empresas.
2. Sí, sí, sí es parte de, yo diría que no tanto en media pandemia, porque muchos procesos de reclutamiento, bueno por lo menos donde yo trabajo tuvimos que congelarlos, por el tema de presupuesto, de la incertidumbre de no saber qué iba a pasar con la parte financiera, económica del país y de la empresa verdad, las ventas se redujeron muchísimo y no solamente la empresa en la que yo trabajo sino un montón de comercios y al fin y al cabo unos dependemos de otros verdad, entonces este sí, yo creo que más bien se empezaron a buscar más esas habilidades blandas en los procesos de reclutamiento, post pandemia, después

digamos no hemos pasado la pandemia, pero ya como el segundo semestre, ya que estábamos como más acostumbrados a la pandemia y no estábamos como en ese período de susto de ¿qué va a pasar? Verdad, de tantas restricciones, y creo que fue como el segundo semestre que ya yo considero que las empresas empezaron a buscar más esas habilidades.

3. Todo depende del reclutamiento que se esté haciendo, del tipo de posición que se esté buscando, no es lo mismo ,digamos, buscar un gerente, un jefe a una persona ,digamos, que va a ser operador o que va a ser del servicio al cliente verdad ,un puesto más básico, las habilidades duras o las técnicas obviamente se deben de cumplir para nosotros asegurarnos de que la persona está capacitada para realizar esa labor; sin embargo, y ha pasado y me ha pasado por experiencia también, que hay personas que tal vez un requisito digamos que se le pide técnico es que sea ,no sé, bachiller en alguna carrera específica, pero sin embargo, cuando uno los entrevista y evalúa más allá verdad, ya más yéndonos hacia las habilidades blandas y ocupamos una persona que va a ser jefe, entonces ocupamos que tenga una buena comunicación, que tenga liderazgo y tal vez tenga el título de bachillerato, pero no tiene esa habilidad de comunicarse, entonces no nos funciona, no nos funciona aquí, a comparado con otra persona que no tiene título de bachillerato, pero tal vez esté estudiando o lo tenga en la mitad digamos verdad, pero tiene una buena comunicación, entonces ahí preferimos a la persona que no tiene la parte de la habilidad del título completo, pero tiene esa habilidad mejor, ¿Por qué? porque en ese caso nos beneficia más o nos conviene más que esta persona esté, porque va a ser más difícil como dicen ,eso es como un hábito,

es como algo más difícil de construir en la persona, no es imposible crearle esa capacidad de liderar, de comunicarse bien, de desarrollar a personas, de escucha activa y todo eso, pero es mejor traer a alguien que ya tenga eso ¿Por qué? porque eso es como que siento que en ese caso las habilidades blandas se vuelven como una base para todo lo demás entonces ese es un ejemplo, por eso te decía que depende mucho del puesto que estamos reclutando.

4. La primera las habilidades tecnológicas o digitales podríamos decir, primero porque somos una empresa de tecnología, segundo porque ahora todo se volvió digital, si la empresa vende cosas digitales necesitamos que los colaboradores sepan de habilidades digitales este y aparte de esto, con el teletrabajo también se necesita para poder liderar equipos de forma digital, tener reuniones digitales, llevar cosas que antes hacía en papel en forma digital, entonces esa zona es muy importante las habilidades digitales, creo que la comunicación también, la comunicación también digamos digital podríamos decir este, por lo mismo de la pandemia que ahora hay que comunicarse con los clientes de forma digital y que antes se hacía cara a cara, ahora no es frente a una a una pantalla, verdad, frente a un monitor de a la computadora, comunicarnos entre nosotros como compañeros, como equipos de trabajo también de forma digital y eso es diferente verdad, porque cuando uno está cara a cara uno se comunica con esta persona y le habla, usted ve el lenguaje corporal, la mirada de la persona y eso dice mucho eso, a veces uno piensa que no, pero eso dice mucho, es como cuando uno manda un chat o un mensaje de texto y uno lo lee con el tono que uno quiere leerlo y lo entiende de la forma que uno quiere entenderlo, tal vez la persona lo estaba

diciendo de una manera positiva y uno lee el negativo o con sarcasmo y uno y no era así o algo así, entonces la comunicación sí es un tema que hay que trabajar, es una habilidad blanda buscada; la empatía creo que ahora la decía, la empatía porque pues como decimos esta situación nos cambia el rumbo en un momento y es algo que todavía no va a terminar, entonces tenemos que seguir siendo empáticos con los demás para poder adaptarnos, para poder seguir trabajando en equipo, para seguir dando los resultados que la empresa necesita y puede ser el liderazgo también, el liderazgo, porque eh los líderes tuvieron que cambiar totalmente su forma de desarrollar a las personas, de mantener a las personas comprometidas, motivadas verdad, entonces yo creo que esas son personas que vería que la empresa está buscando.

5. Todas, todas... no te puedo decir una u otra, la verdad que todas, tal vez la parte tecnológica eh la gente se ha ido actualizando un poco más, me he dado cuenta, pero si las otras son cosas que yo no siento que sea una que uno pueda decir "ya estoy bien" y "ya no tengo nada más que aprender de esa", ni nada más que yo pueda hacer para mejorarla, no no, yo siento que eso es un constante cambio, las cosas tecnológicas avanzan cada día a día y surgen nuevas o las actualizan; la empatía es algo que uno aprende siempre, no puedo decir que yo soy totalmente empático, o el liderazgo también es algo de lo que se aprende todos los días y la comunicación también, es algo que se tiene que trabajar siempre.
6. Sí claro, por supuesto, parte de lo que hablábamos al principio, verdad, como yo te decía, eh cuando se hacen procesos de reclutamiento, se pasan las entrevistas, las etapas del proceso, ahí se van haciendo distintas pruebas, incluso hay pruebas

psicométricas, bueno algunas empresas las hacen otras no, hay de personalidad y todo ese tipo de cosas que le ayudan ver a la empresa cómo es una persona ¿cómo es su forma de ser? ¿cómo son sus motivadores? ¿qué la impulsa? ¿hacia dónde va en cuáles son sus fortalezas? ¿cuáles son tus debilidades? ese tipo de cosas verdad, con ese tipo de preguntas que se hacen en las entrevistas o que a uno le dicen "bueno cuéntame de una situación donde haya pasado tal cosa" verdad, en ese tipo de preguntas es donde se miden las competencias o las habilidades también y entonces ahí es donde uno determina eso verdad, pero sí es algo que se ha venido haciendo y obviamente una persona que uno ve que tiene más habilidades en ese sentido va a ser o le va a sumar mucho más a una persona que está más débil en eso, así sus habilidades duras sean mejores.

7. No no, son muy pocas las personas que conocen, sólo los que estudiamos cosas relacionadas o a personas que les ha interesado el tema, pero si usted hace un sondeo la gente no sabe que son, ya cuando usted les dice son empatía, respeto, tolerancia y la gente "ah sí ,yo sé eso", pero no sabía que se llamaban así, la gente no la nombra así y tampoco muchas veces busca aprender de eso, porque no le toma importancia, porque cree que es algo que no, sino prepararme en sacar una certificación de un sistema, de un programa y ese tipo de cosas es lo que más busca la gente para hacer como cursos y esas cosas, pero normalmente si la gente no no, es algo que hay que hacer más normal para las personas.

## **Anexo 7. Declaración Jurada**

Yo, María José Gutiérrez Avilés, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1683-0604, 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 Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “Las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por cinco empresas multinacionales del sector de servicios, en el primer semestre del 2021” 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 Tibás, San José, el 22 de febrero del año dos mil veintidós.



María José Gutiérrez Avilés  
Cédula de identidad: 1-1683-0604

## Anexo 8. Consentimiento Informado de Francesco Protti

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

#### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: Francesco Protti

Nombre de la persona investigadora: María José Gutiérrez Avilés

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
 8621-1813/ [mjgutierrez497@hotmail.com](mailto:mjgutierrez497@hotmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

 \_\_\_\_\_

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## Anexo 9. Consentimiento Informado de Nicole Estrada

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

#### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: Nicole Estrada

Nombre de la persona investigadora: María José Gutiérrez Avilés

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
 8621-1813/ [mjgutierrez497@hotmail.com](mailto:mjgutierrez497@hotmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

\_\_\_\_\_

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

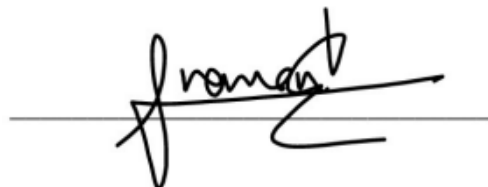
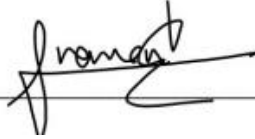
### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## Anexo 10. Consentimiento Informado de Hernán Monge

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

#### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: Hernán Monge

Nombre de la persona investigadora: María José Gutiérrez Avilés

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
 8621-1813/ [mjgutierrez497@hotmail.com](mailto:mjgutierrez497@hotmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Hernán Monge Chinchilla

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Hernán Monge Chinchilla

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Hernán Monge Chinchilla

Hernán Monge Chinchilla

# Anexo 11. Consentimiento Informado de Abel Vindas

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: Abel Vindas Cháves

Nombre de la persona investigadora: María José Gutiérrez Avilés

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
 8621-1813/ [mjgutierrez497@hotmail.com](mailto:mjgutierrez497@hotmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Abel Vindas Ch.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Abel Vindas Ch.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*Abel Miranda Jh.*

*Abel Miranda Jh.*

## Anexo 12. Consentimiento Informado de Katherine

### González



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

#### Título del Proyecto

Nombre de la persona participante: Katherine González

Nombre de la persona investigadora: María José Gutiérrez Avilés

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8621-1813/ [mjgutierrez497@hotmail.com](mailto:mjgutierrez497@hotmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Milena Sotela

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

#### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

\_\_\_\_\_

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

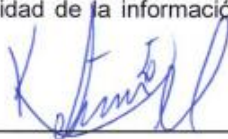
#### **CONFIDENCIALIDAD**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



# Anexo 13. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora

## CARTA DE LA TUTORA

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

Estimados señores:

La estudiante María José Gutiérrez Avilés , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021”**

Lo anterior para obtener el grado de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

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

Atentamente,

MILENA MARIA  
SOTELA RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MILENA MARIA SOTELA  
RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2022.02.08  
17:27:16 -06'00'

**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

## Anexo 14. Carta de aprobación del TFG por parte del

### Lector

#### CARTA DE LECTOR

22 de marzo de 2022

**Señores  
Servicios Estudiantiles Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

La estudiante **María José Gutiérrez Avilés**, cédula de identidad **0116830604** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO  
VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)**  Firmado digitalmente por  
LUIS ALBERTO VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.22 19:56:52  
-06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## **Anexo 15. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG**

### **CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 22 de febrero de 2022.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **María José Gutiérrez Avilés**, con número de identificación 1-1683-0604, autora del trabajo de graduación titulado "Las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por cinco empresas multinacionales del sector de servicios, en el primer semestre del 2021", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Nombre de la Carrera; **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,



Firma  
María José Gutiérrez Avilés  
Cédula 1-1683-0604

## ANEXO 1

### LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

#### Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.