

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**Legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección de  
personal en la empresa Corporación Fiduciaria FNA S.A. durante el tercer  
cuatrimestre del 2025.**

**Estudiantes:**

**Fabiola González Méndez**

**Kristel Fernández Aguilera**

**Tutora**

**Kembly Alfaro Chacón**

**Sede San José**

**Noviembre, 2025**

## **Agradecimiento**

Primeramente, queremos agradecer a Dios, por brindarnos salud y oportunidades de poder avanzar en crecimiento personal y permitirnos poder llegar a la etapa final de este camino profesional que tanto hemos esperado y soñado.

Un agradecimiento a nuestros respectivos patronos que nos brindaron el tiempo requerido para seguir con nuestros estudios y específicamente a Corporación Fiduciaria FNA S.A que nos permitió realizar el trabajo de tesis final en la institución.

Agradecemos a todos los profesores, directores y administración de la institución, por el apoyo y conocimientos que nos brindaron en el camino, la oportunidad de convertirnos en profesionales y la guía constante.

Finalmente agradecemos a nuestras familias que nos han apoyado incondicionalmente y nos supieron guiar para cumplir nuestras metas y objetivos durante todo el camino.

## **Dedicatoria**

Queremos dedicar este trabajo a nuestras familias, por ser un soporte fundamental en cada aspecto de nuestras vidas, creer en nosotras y alentarnos a cumplir nuestras metas.

A quienes estuvieron presentes incluso en los momentos de duda y frustración; a quienes nos escucharon, comprendieron y nos brindaron apoyo y paciencia.

## **Resumen ejecutivo**

Este trabajo analiza los retos que enfrentan las empresas al cumplir con los requisitos legales en los procesos de contratación y selección del personal. Se ha identificado la frecuencia de debilidades en la gestión de recursos humanos de muchas empresas, en procesos como selección de personal, contratación y capacitación de personal; generando pérdidas monetarias y deficiencia operativa.

A través del análisis, se evidencia que las organizaciones enfrentan desafíos con la correcta interpretación de la legislación laboral, la importancia de identificar correctamente los perfiles de puesto, coherencia que no permita la exclusión de sectores de la población, es decir, mantener presentes los criterios de igualdad y no discriminación; así como implementación de mecanismos que guíen a los patronos en una mejor administración de personal.

La falta de procedimientos establecidos y puesta en práctica de las normas de la legislación en el ambiente corporativo puede generar pérdidas monetarias, conflictos internos, mala imagen en el mercado y administración poco eficiente.

El estudio muestra la necesidad de integrar la legislación laboral costarricense como requisito principal en los procesos de reclutamiento y selección, con base a los resultados, se plantea una propuesta de orientación para fortalecer la buena administración de procesos de reclutamiento, buscando contrataciones transparentes, inclusivas y alineadas a las leyes costarricenses.

## Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción.....	11
Planteamiento del Problema .....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	13
Justificación .....	13
Proyecciones.....	15
Objetivo, Planteamiento, Justificación .....	15
Beneficios para la población de estudio y para los profesionales de la misma disciplina u otras.....	15
Desarrollo sobre el conocimiento del fenómeno o de la teoría .....	15
Metas personales del investigador .....	16
Antecedentes Nacionales.....	16
Antecedentes Internacionales .....	30
Capítulo II. Marco Teórico.....	41
Gestión de Recursos Humanos .....	41
Técnicas de selección de personal .....	42
Reclutamiento y tipos de reclutamiento .....	43
Reclutamiento interno.....	45
Reclutamiento externo.....	46

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno-externo .....	46
Marco normativo del reclutamiento y la contratación en Costa Rica.....	47
Responsabilidad legal del empleador en el proceso de selección .....	48
Retos normativos para el sector privado costarricense.....	49
Evidencia empírica sobre la aplicación normativa .....	50
Perspectiva internacional y digitalización del reclutamiento .....	51
Nuevas formas de contratación y riesgos de precarización .....	51
Implicaciones del teletrabajo en la selección de personal .....	52
La gestión por competencias en procesos de selección.....	53
Importancia del perfil de puesto para la atracción del talento humano .....	53
Procesos informales y su impacto en la rotación.....	54
Reclutamiento interno como estrategia de fidelización.....	54
Técnicas de evaluación aplicadas en la selección de personal .....	55
Percepción del capital humano según el origen geográfico .....	55
Importancia estratégica de la selección de personal.....	56
Diferencias entre reclutamiento y selección.....	56
Evolución histórica de la selección de personal .....	57
Técnicas modernas de selección: Más allá de la entrevista.....	57
Las pruebas psicológicas como herramienta objetiva .....	58
La entrevista como encuentro interpersonal.....	58

Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal .....	58
Factores de empleabilidad .....	60
Competencias .....	60
Habilidades .....	61
Normativa nacional.....	61
Código de Trabajo de Costa Rica.....	61
Ley 7600 de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad ..	62
Reglamento para regular el teletrabajo.....	63
Capítulo III. Metodología.....	64
Información de la empresa .....	64
Historia general.....	65
Enfoque de investigación.....	66
Método de investigación.....	67
Diseño.....	68
Fuentes de Información .....	69
Fuentes Primarias .....	69
Fuentes Secundarias .....	69
Sujetos .....	70
Población y muestra .....	71
Población .....	71

Muestra .....	71
Variables o unidades de análisis.....	74
Instrumentos .....	75
Cuestionario.....	75
Entrevistas .....	76
Escala de Likert .....	77
Proceso para la recolección de datos .....	78
Capítulo IV. Resultados.....	79
Análisis Cuantitativo .....	79
Variable 1. Normativa laboral aplicable.....	81
Variable 2. Adaptación organizacional .....	85
Variable 3. Retos y beneficios legales.....	90
Análisis cualitativo .....	94
Variable 1. Marco legal aplicable.....	95
Variable 2. Adecuación institucional .....	97
Variable 3. Impacto legal organizacional.....	100
Discusión de Resultados.....	103
Variable 1: Normativa laboral aplicable.....	103
Variable 2: Adaptación organizacional .....	103
Variable 3: Retos y beneficios legales.....	104

Variable 4: Marco legal aplicable.....	104
Variable 5: Adecuación institucional .....	104
Variable 6: Impacto legal organizacional.....	105
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	106
Conclusiones.....	106
Variable 1: Normativa laboral aplicable.....	106
Variable 2: Adaptación organizacional .....	106
Variable 3: Retos y beneficios legales.....	107
Variable 4: Marco legal aplicable.....	108
Variable 5: Adecuación institucional .....	109
Variable 6: Impacto legal organizacional.....	109
Recomendaciones .....	110
Variable 1: Normativa laboral aplicable.....	110
Variable 2: Adaptación organizacional .....	111
Variable 3: Retos y beneficios legales.....	112
Variable 4: Marco legal aplicable.....	112
Variable 5: Adecuación institucional .....	113
Variable 6: Impacto legal organizacional.....	114
Capítulo VI. Propuesta .....	115
Introducción.....	115

Objetivo general .....	115
Justificación .....	116
Metodología.....	119
Cuadro de responsables .....	121
Cronograma de actividades .....	122
Recursos .....	123
Alcances y Limitaciones.....	124
Referencias .....	126
Apéndice.....	135

## Capítulo I. Introducción

### Planteamiento del Problema

Actualmente el mercado laboral costarricense enfrenta crecientes exigencias normativas que inciden directamente en la forma en que estructuran, implementan y evalúan sus procesos de gestión del talento humano. La legislación laboral vigente no solo regula las relaciones laborales, sino que condiciona de manera decisiva los procedimientos internos asociados al reclutamiento y selección de personal, áreas clave para el desempeño y sostenibilidad institucional. Este panorama legal se encuentra en constante evolución y exige de las empresas una interpretación técnica y una aplicación estratégica de las normas, en especial en sectores donde se manejan recursos públicos o se rinden cuentas ante entes reguladores, como es el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A.

El marco legal costarricense está compuesto por un conjunto de leyes que buscan garantizar condiciones laborales más equitativas, con principios orientados hacia la inclusión, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la accesibilidad para personas con discapacidad (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], 2023). Estas disposiciones, si bien tienen un impacto positivo desde la perspectiva de los derechos humanos y laborales, generan una complejidad operativa que recae sobre los departamentos de Recursos Humanos, los cuales deben velar por su cumplimiento sin que ello afecte la eficacia de los procesos internos. Entre los desafíos se encuentran la elaboración adecuada de perfiles de puestos que respeten principios de equidad, la incorporación de criterios de selección ajustados a la legislación vigente, y la implementación de mecanismos de evaluación que no reproduzcan sesgos o prácticas excluyentes.

En el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., institución que opera bajo estrictas regulaciones financieras y laborales, el impacto de la legislación sobre sus procesos de contratación resulta aún más relevante. La empresa debe alinear sus estrategias de atracción de talento con las normas legales sin descuidar las exigencias propias del sector fiduciario, que demanda altos niveles de competencia técnica, responsabilidad ética y compromiso institucional.

Se plantea la necesidad de analizar de forma crítica cómo influye el marco legal costarricense en los procesos de reclutamiento y selección dentro de la Corporación Fiduciaria FNA S.A. La investigación permitirá identificar los principales retos a los que se enfrentan los profesionales de Recursos Humanos al momento de aplicar la legislación laboral en sus prácticas cotidianas, así como las oportunidades de mejora que podrían derivarse de una integración más coherente entre normativas legales y objetivos organizacionales. Este análisis resulta crucial no solo para optimizar la eficiencia interna, sino también para contribuir a la construcción de ambientes laborales más justos, inclusivos y transparentes.

¿De qué manera la legislación laboral costarricense incide en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Corporación Fiduciaria FNA S.A.?

### **Objetivo General**

Establecer el impacto de la legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., mediante un análisis documental y de campo con la identificación de desafíos y oportunidades en la gestión de Recursos Humanos, durante el período 2023-2025.

## **Objetivos Específicos**

Describir las principales normativas laborales costarricenses que regulan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Examinar la forma en que la Corporación Fiduciaria FNA S.A. adapta sus procesos de contratación a la legislación vigente.

Determinar los retos y beneficios que enfrenta la empresa en la aplicación de la legislación laboral en sus estrategias de reclutamiento y selección.

## **Justificación**

La gestión del talento humano en Costa Rica se encuentra en un proceso de transformación impulsado tanto por los cambios sociales y económicos como por el fortalecimiento del marco jurídico laboral. La legislación nacional se convierte en una herramienta fundamental para regular los vínculos entre trabajadores y empleadores, al tiempo que plantea nuevas exigencias para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas sin descuidar el cumplimiento normativo (MTSS, 2023). Este fenómeno genera una tensión natural entre el cumplimiento legal y la necesidad de eficacia operativa, lo cual hace pertinente un análisis que explore esa relación desde la práctica organizacional concreta.

La elección de la Corporación Fiduciaria FNA S.A. como caso de estudio responde a la necesidad de examinar una organización que, por su naturaleza jurídica y operativa, debe aplicar con rigor los principios de legalidad en todos sus procesos. En particular, los procedimientos de reclutamiento y selección se ven influenciados por la Ley General de la

Administración Pública, la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Ley 7600), la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, entre otras, que establecen lineamientos específicos sobre cómo debe conducirse la contratación de personal. Analizar la forma en que esta organización interpreta, adapta y aplica estas disposiciones permite visibilizar tanto los logros como las dificultades que enfrentan las entidades costarricenses en este ámbito. (Álvarez y Rodríguez, 2022)

La relevancia de este estudio se justifica en distintos niveles. En primer lugar, desde una dimensión social, la investigación ofrece un aporte al fortalecimiento de la equidad en el acceso al empleo, al visibilizar prácticas que promueven o limitan la inclusión laboral en función del cumplimiento legal. Asimismo, permite generar propuestas que favorezcan ambientes de trabajo más justos y equitativos, donde se respeten los derechos laborales sin comprometer la eficacia institucional (OIT, 2022). En segundo lugar, desde una perspectiva académica, este trabajo se suma a los esfuerzos por comprender cómo las organizaciones costarricenses pueden armonizar los principios de eficiencia con el respeto al marco legal, promoviendo un enfoque de recursos humanos basado en la ética, la responsabilidad social y el compromiso con el desarrollo humano sostenible.

La utilidad práctica de este estudio también es destacable. No solo permitirá a la Corporación Fiduciaria FNA S.A. identificar oportunidades de mejora en su gestión del talento humano, sino que también generará insumos valiosos para otras organizaciones del sector público y privado que buscan alinear sus procesos de contratación con las exigencias legales actuales. En este sentido, se espera que los resultados contribuyan al diseño de políticas internas más robustas, fundamentadas en principios de legalidad, equidad y

eficacia, que fortalezcan el cumplimiento normativo sin obstaculizar los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Méndez y Quirós, 2023)

## **Proyecciones**

### **Objetivo, Planteamiento, Justificación**

Se espera identificar y analizar de manera crítica cómo la legislación laboral costarricense incide en los procesos de reclutamiento y selección de personal, tomando como caso de estudio la Corporación Fiduciaria FNA S.A. A partir de este análisis, se busca aportar conocimiento útil para fortalecer la relación entre el marco normativo y las prácticas organizacionales.

### **Beneficios para la población de estudio y para los profesionales de la misma disciplina u otras**

Esta investigación brindará herramientas prácticas y teóricas para los profesionales del área de Recursos Humanos, ayudándoles a adaptar sus procesos de contratación a las exigencias legales actuales sin perder eficiencia. Además, podrá ser un recurso de consulta para otras organizaciones del sector público y privado que buscan cumplir con la normativa laboral y promover la equidad en el acceso al empleo.

### **Desarrollo sobre el conocimiento del fenómeno o de la teoría**

La investigación permitirá ampliar la comprensión sobre cómo se articulan la legislación laboral y la gestión del talento humano. También contribuirá al desarrollo teórico del campo, al documentar buenas prácticas, desafíos y propuestas de mejora que podrían ser replicables en otras instituciones.

## Metas personales del investigador

Entre las metas personales se encuentra fortalecer el dominio teórico y práctico en el área de la administración del talento humano, desarrollar habilidades investigativas y generar un producto académico riguroso que pueda ser publicado o presentado en foros profesionales o académicos.



Figura 1. *Proyecciones de la investigación*

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## Antecedentes Nacionales

**Análisis a la gestión de recursos humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el código de trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. (Costa Rica, 2023)**

En la tesis desarrollada por Méndez Suárez y Quirós Lara (2023), presentada ante la Universidad Técnica Nacional, se realiza un estudio profundo sobre los efectos de la discriminación laboral en los distintos subsistemas de Recursos Humanos de la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicada en Florencia, San Carlos, Costa Rica. La investigación se centra en el período comprendido entre enero de 2015 y diciembre de 2020, con el propósito de identificar y analizar cómo las razones de discriminación, reguladas por el Código de Trabajo costarricense, afectan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. Esta problemática es abordada desde una perspectiva normativa, partiendo del reconocimiento de que prácticas discriminatorias por edad, sexo, religión, estado civil, orientación sexual o discapacidad, continúan manifestándose en diversas organizaciones del país, generando repercusiones legales, organizacionales y emocionales sobre las personas trabajadoras.

El objetivo general de esta investigación es analizar el impacto que tienen las causas de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo sobre la gestión de los procesos de talento humano en la mencionada empresa. A partir de este propósito, se definieron objetivos específicos que orientaron el trabajo: identificar las formas de discriminación presentes en los procesos de recursos humanos, evaluar el cumplimiento de la normativa vigente por parte de la empresa, y proponer un plan de mejora alineado con los principios legales de inclusión y equidad. La metodología empleada es de enfoque mixto, combinando instrumentos cuantitativos (encuestas y cuestionarios) con herramientas cualitativas (entrevistas en profundidad) aplicadas tanto a colaboradores como a personal directivo del área de Recursos Humanos.

Desde la justificación, el trabajo se sustenta en la necesidad urgente de que las empresas costarricenses adopten prácticas de gestión de personal que estén alineadas con las reformas legales recientes, en especial con lo dispuesto en el artículo 404 del Código de Trabajo, el cual prohíbe de forma expresa la discriminación laboral. El estudio también destaca la importancia de promover ambientes de trabajo inclusivos, como medida para mejorar no solo el cumplimiento legal, sino también la calidad de vida laboral y la eficiencia en la organización. En este sentido, se señala que el desconocimiento o la falta de aplicación práctica de estas normativas puede tener implicaciones negativas tanto en lo jurídico como en lo productivo.

Los resultados obtenidos revelan que, aunque la empresa cuenta con una estructura formal en su departamento de Recursos Humanos, existen deficiencias sustanciales en la aplicación de buenas prácticas orientadas a garantizar procesos inclusivos y justos. Las personas colaboradoras manifestaron haber percibido actitudes discriminatorias durante las etapas de selección y contratación, especialmente asociadas a estereotipos de género, edad y estado civil. Asimismo, se detectaron vacíos importantes en la implementación de mecanismos institucionales que aseguren el cumplimiento efectivo de la normativa vigente. En ese sentido, la investigación concluye que las políticas internas de la empresa deben fortalecerse significativamente para asegurar un entorno de trabajo respetuoso y alineado con la legalidad.

A partir de estos hallazgos, las autoras formulan un conjunto de recomendaciones estratégicas, entre las que destacan: la implementación de capacitaciones periódicas dirigidas al personal de Recursos Humanos sobre legislación laboral y equidad; la

elaboración de manuales de procedimiento que contemplen procesos libres de sesgos; la revisión de perfiles de puesto desde una perspectiva inclusiva y legal; y la adopción de mecanismos de monitoreo y evaluación permanentes. Este plan de mejora tiene el potencial de transformar los procesos de gestión de talento humano, asegurando que estén alineados con los valores institucionales, pero también con el marco normativo nacional.

Este antecedente es de gran utilidad para la presente investigación, ya que se relaciona directamente con el objetivo de analizar el impacto de la legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Corporación Fiduciaria FNA S.A. Además, ofrece una base empírica nacional desde la cual se pueden identificar elementos comparativos: por ejemplo, si los retos observados en Ingenio Quebrada Azul también se manifiestan en el entorno organizacional de FNA, o si esta ha logrado avanzar hacia una cultura organizacional más justa y legalmente sustentada. Finalmente, esta tesis sirve como referencia metodológica y propositiva para valorar el grado de cumplimiento normativo y desarrollar recomendaciones que contribuyan a mejorar los procesos internos de la empresa bajo estudio.

### **Factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica, 2022.**

Según la tesis de Badilla y Martínez (2022), la investigación se justifica por la necesidad de comprobar si existe una brecha real entre los perfiles laborales de los habitantes guanacastecos y los requerimientos de los puestos gerenciales y administrativos en hoteles de tres a cinco estrellas. Las constantes afirmaciones sobre una supuesta exclusión de los locales en dichos cargos generan tensiones sociales y preocupación en la

comunidad, por lo que el estudio busca aportar evidencia que permita abordar esta situación de manera técnica y objetiva.

De acuerdo con las autoras, el objetivo general es analizar los factores de empleabilidad que inciden en la contratación de personal en el sector hotelero del cantón de Liberia. Para ello, se plantearon metas específicas como identificar los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para los distintos niveles de puestos, así como establecer la relación entre las categorías laborales y la procedencia geográfica de los empleados.

Los resultados obtenidos permiten concluir que existen diferencias claras en los perfiles exigidos para cada tipo de puesto. En cargos gerenciales se valoran especialmente el dominio de idiomas y la capacidad para relaciones públicas; en los administrativos se destaca la orientación al cliente y la escucha activa; y en los operativos, la flexibilidad y el trabajo en equipo. También se evidencia que los guanacastecos predominan en los puestos operativos, mientras que los foráneos acceden más a los cargos administrativos y gerenciales.

La tesis recomienda fortalecer los programas de formación técnica y profesional en la región, con énfasis en el desarrollo de competencias blandas, idiomas y liderazgo. Asimismo, se sugiere fomentar políticas de inclusión laboral que permitan a los trabajadores locales aspirar a puestos de mayor responsabilidad dentro del sector turístico.

**Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en el restaurante Nación Sushi durante el primer cuatrimestre 2024.**

Según la investigación realizada por Cinthya Narváez Fernández (2024), la tesis se justifica por la importancia de contar con procesos eficientes de reclutamiento y selección que contribuyan al buen desempeño del personal y a la reducción de la rotación laboral en el Restaurante Nación Sushi. El estudio parte de la premisa de que un proceso bien estructurado permite atraer candidatos más calificados, generar compromiso organizacional y mejorar la retención del talento humano.

El objetivo general del estudio es determinar el impacto del proceso de reclutamiento y selección sobre el índice de rotación de personal. Entre los objetivos específicos se incluyó identificar los factores que influyen en dicha rotación, analizar el proceso de contratación actual y proponer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Según los resultados obtenidos, la empresa presenta debilidades en sus procesos de reclutamiento y selección. Se evidencian procedimientos poco estandarizados y una alta dependencia del criterio subjetivo de los encargados. Esto ha influido negativamente en la permanencia de los trabajadores, especialmente en el departamento operativo. La falta de una estrategia clara también afecta la percepción de estabilidad y compromiso entre los empleados.

La investigación concluye que es necesario implementar un modelo por competencias que permita alinear los perfiles de los candidatos con las necesidades reales del puesto. Además, recomienda mejorar la comunicación interna, establecer manuales de puesto bien definidos y aplicar herramientas modernas de atracción de talento como redes

sociales y plataformas digitales. Estas acciones podrían reducir la rotación y fortalecer la cultura organizacional del restaurante.

### **Condiciones psicosociales en el teletrabajo y su relación con los procesos de selección en empresas tecnológicas, 2025.**

El estudio elaborado por Arce Alvarado y Rojas Cambroner, 2025, en la Universidad Técnica Nacional, se enfoca en los efectos del teletrabajo sobre los factores psicosociales en tres empresas tecnológicas costarricenses. Aunque su objetivo principal se relaciona con el bienestar laboral, los hallazgos revelan una conexión crítica entre los procesos de selección y contratación y el estado emocional y motivacional del personal. A partir de una metodología cualitativa, fundamentada en entrevistas dirigidas tanto a trabajadores como a los encargados de recursos humanos, se evidencia que los procesos de selección adaptados al modelo remoto son deficientes, particularmente en lo referente a la comunicación de condiciones contractuales, la descripción de funciones, el seguimiento de perfiles y la preparación de los equipos para operar en entornos virtuales.

El objetivo general de esta investigación es analizar las condiciones psicosociales generadas por el teletrabajo y su relación con los procesos de selección en empresas tecnológicas costarricenses. Entre sus objetivos específicos, se propuso examinar el cumplimiento de las normas sobre teletrabajo en el contexto de la contratación, evaluar las percepciones de trabajadores sobre la seguridad emocional y jurídica derivada de sus procesos de ingreso, e identificar vacíos normativos en la gestión del talento humano bajo esta modalidad. La investigación se justifica por el crecimiento acelerado del teletrabajo en

el país, lo que exige una adecuación normativa y procedimental en las formas tradicionales de vinculación laboral.

Las conclusiones de este estudio reflejan que, en muchos casos, la ausencia de criterios claros y legalmente fundamentados en los contratos de teletrabajo generó confusión, ambigüedad en la relación laboral, y percepción de inseguridad jurídica entre los colaboradores. Asimismo, se detectó que las empresas no incorporaron adecuadamente las disposiciones del Reglamento Nacional de Teletrabajo ni los principios básicos de la Ley de Protección al Trabajador, exponiéndose con ello a conflictos legales y afectaciones en el clima organizacional.

Entre las recomendaciones formuladas, se plantea la necesidad de establecer contratos que incluyan cláusulas específicas sobre condiciones laborales en entornos virtuales, reforzar la comunicación desde el proceso de reclutamiento y desarrollar mecanismos de capacitación orientados a la gestión de personal en modalidades híbridas o remotas. Además, se sugiere la incorporación de sistemas de monitoreo del cumplimiento normativo desde el área de recursos humanos.

Este antecedente aporta elementos clave a la presente investigación, ya que permite reflexionar sobre la legalidad, claridad y suficiencia de los procesos de selección cuando estos se trasladan a entornos digitales. Para el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., si existiesen esquemas híbridos o se proyectara la implementación del teletrabajo, se vuelve crucial evaluar si sus procedimientos de selección están adaptados a las exigencias normativas vigentes. Además, este estudio demuestra cómo las omisiones en las etapas iniciales del proceso de contratación pueden generar repercusiones emocionales,

organizacionales y legales de largo plazo, lo cual representa un riesgo para empresas altamente reguladas como FNA.

### **Proyectos de ley del empleo público y su influencia en los sistemas de contratación institucional, 2020.**

La investigación realizada por Ruiz Villalobos y Castro López (2020), presentada en la Universidad Técnica Nacional, abordó el análisis crítico de los proyectos de ley orientados a reformar el régimen de empleo público en Costa Rica, y su posible impacto en los procesos de contratación del sector institucional. El estudio se centró en dos iniciativas legislativas que, para el momento de su análisis, generaban un amplio debate sobre su aplicabilidad, su alcance y las tensiones jurídicas que podrían provocar en la estructura actual del empleo estatal. Aunque el objeto del estudio es el sector público, los hallazgos y recomendaciones ofrecen insumos valiosos para la comprensión de cómo los principios legales en evolución, como el mérito, la transparencia, la eficiencia y la legalidad, pueden trasladarse al sector privado, especialmente en empresas que operan con altos niveles de regulación, como la Corporación Fiduciaria FNA S.A.

El objetivo general del trabajo es analizar los efectos jurídicos y administrativos de los proyectos de ley del empleo público sobre los procesos de reclutamiento y selección en instituciones estatales. Entre sus objetivos específicos se encontraba el análisis de los artículos propuestos que modificaban escalas salariales, procesos de ingreso, evaluación del desempeño y estabilidad laboral, así como la identificación de posibles riesgos frente a los derechos adquiridos por los funcionarios. La investigación se justifica en la necesidad de contar con una legislación coherente, equitativa y técnicamente aplicable que regule la

contratación pública sin vulnerar principios constitucionales ni afectar la motivación y seguridad de los trabajadores.

Entre las principales conclusiones del estudio, se destaca que las iniciativas legislativas presentaban avances importantes en materia de estandarización y fiscalización de los procesos de contratación; sin embargo, también mostraban debilidades técnicas y jurídicas que podrían generar inseguridad en su implementación. Los autores señalaron que la falta de metodologías claras en las instituciones públicas ha facilitado prácticas discrecionales que se alejan de los principios del derecho administrativo y laboral. Además, se evidencia una desconexión entre la intención política de las reformas y la capacidad real de los entes institucionales para ejecutarlas sin afectar el clima laboral.

Las recomendaciones surgidas de este trabajo incluyeron la necesidad de crear lineamientos técnicos y operativos claros para los procesos de contratación, fortalecer las capacidades del personal de recursos humanos en interpretación normativa, y establecer criterios objetivos de evaluación y promoción, tanto para el ingreso como para la permanencia. Se destacó además la importancia de establecer un equilibrio entre la eficiencia operativa y la protección de los derechos laborales en cualquier reforma del empleo público.

Este antecedente ofrece un marco comparativo útil para la presente tesis, ya que permite reflexionar sobre cómo las reformas legales afectan los modelos de contratación incluso en el ámbito estatal. En el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., empresa que, si bien pertenece al sector privado, opera bajo normativas rigurosas, la experiencia del sector público puede servir como referente para mejorar sus procesos de selección. En

especial, los principios de legalidad, mérito e imparcialidad, junto con el desarrollo de procesos estandarizados, pueden ser adaptados como buenas prácticas. Además, este antecedente refuerza la idea de que cualquier transformación normativa, por más técnica que sea, requiere de una estructura institucional capaz de ejecutarla, lo que también aplica en el contexto corporativo privado costarricense.

### **Análisis de los procesos de reclutamiento e inserción laboral de personas con diversidad funcional en cuatro empresas reconocidas por "Costa Rica incluye", 2021.**

En su seminario de graduación, Araya et al., (2021) llevaron a cabo un análisis cualitativo sobre las prácticas de reclutamiento, selección e inserción laboral para personas con diversidad funcional en cuatro empresas certificadas por el programa "Costa Rica Incluye". A través de entrevistas semiestructuradas con responsables de Recursos Humanos y personas con discapacidad, las autoras identificaron la implementación de ajustes razonables —como adaptaciones al entorno físico, horarios flexibles y tecnologías de apoyo— como pasos iniciales hacia la inclusión. Sin embargo, también evidenciaron que dichas adaptaciones suelen llegar de forma reactiva y poco sistemática, sin una planificación previa que integre los derechos laborales desde el diseño del proceso. Además, notaron que, en muchos casos, la legislación, como la Ley 7600, se menciona como requisito normativo, pero existe un desfase importante entre la norma y la práctica: la cultura organizacional, la falta de sensibilización y la ausencia de mecanismos internos de seguimiento limitan la efectividad de estos procesos.

El tema de esta investigación se centró en la evaluación de cómo las empresas certificadas aplican las disposiciones legales vinculadas con la contratación de personas con

discapacidad, y qué tan efectivas resultan estas prácticas en términos de inclusión laboral sostenible. El objetivo general del estudio es analizar los procesos de reclutamiento y selección en función de su capacidad para integrar, en forma estructurada, a personas con diversidad funcional. Entre sus objetivos específicos figuró identificar los ajustes razonables implementados por las empresas, determinar la percepción de los trabajadores sobre el proceso de ingreso y permanencia, y evaluar el grado de cumplimiento de la Ley 7600 dentro del entorno organizacional.

En cuanto a la percepción de las personas con diversidad funcional, se observa que, aunque valoran positivamente las oportunidades, reconocen que en la fase de reclutamiento se debe mejorar la accesibilidad informativa y la comunicación anticipada de ajustes. La inducción, cuando se lleva a cabo, suele estar subordinada a otras prioridades evaluativas o administrativas, lo que reduce su impacto en la inserción efectiva a largo plazo. Desde su justificación, el estudio pone en evidencia que, a pesar de las iniciativas legales y de certificación institucional, muchas empresas aún no logran internalizar una cultura de inclusión que parta desde la etapa inicial del proceso de selección y contratación. Este desfase entre la norma y la aplicación práctica requiere atención, dado que incide directamente en la sostenibilidad del vínculo laboral y en la satisfacción de las personas trabajadoras.

Las conclusiones señalan que la inclusión de personas con discapacidad tiende a ser una medida de cumplimiento formal más que una política de talento humano basada en principios de igualdad y sostenibilidad. La falta de sistematicidad y de procesos previamente diseñados limita la efectividad de las buenas intenciones institucionales. Las

recomendaciones del estudio hacen énfasis en la planificación anticipada de los procesos, el diseño de perfiles accesibles, la elaboración de protocolos de ajustes razonables y la capacitación continua del personal encargado de la gestión de personas.

Este antecedente es particularmente relevante para la tesis sobre la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ya que ofrece un ejemplo claro de cómo las normativas costarricenses en materia de inclusión laboral se traducen (o no) en prácticas organizacionales estructuradas. La investigación proporciona un esquema de buenas prácticas (como el diseño anticipado de ajustes razonables, la sensibilización del personal de Recursos Humanos y la implementación de mecanismos de seguimiento) que puede servir de base para evaluar si FNA dispone de procesos similares. Además, permite abordar áreas de mejora concretas: revisión de los filtros de selección, ampliación del acceso informativo, y capacitación del personal en derechos laborales. En este sentido, el estudio aporta modelos y variables que pueden ser replicados o adaptados según el contexto financiero de la empresa objeto de investigación.

### **Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora de recursos humanos (CYPROSA, 2018).**

En la tesis desarrollada en la Universidad de Costa Rica por un grupo de investigadores (2018), se estudió la transformación estratégica de la empresa CYPROSA, dedicada por más de dos décadas al ámbito del outsourcing y la consultoría en Recursos Humanos. El trabajo surgió a partir de la necesidad que enfrentó la organización al transitar de un enfoque centrado en el servicio de merchandising hacia una propuesta especializada en gestión del talento humano. En este nuevo contexto, se identifica que la percepción del

mercado seguía asociando a la empresa con su línea de negocios anterior, lo que afectaba su posicionamiento y credibilidad. Ante esa situación, se propuso el diseño de un modelo estructurado de reclutamiento y selección que permitiera profesionalizar sus procesos internos, aumentar su competitividad y alinearse con la normativa laboral vigente.

El objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de gestión para los procesos de reclutamiento y selección que se adaptara a las mejores prácticas del sector y respondiera a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa. Entre los objetivos específicos figuraron el análisis del estado actual del proceso de reclutamiento, la identificación de sus debilidades técnicas y legales, y la formulación de una propuesta metodológica respaldada por herramientas aplicables y normativas. Esta tesis se justifica por la necesidad de dotar a las empresas del sector privado de estructuras funcionales, técnicamente validadas y legalmente sólidas para mejorar la gestión del talento humano, especialmente en un entorno donde la imagen institucional se vincula directamente con la confianza y la calidad del servicio.

Los resultados evidenciaron una carencia de sistematización en los procesos de contratación. La ausencia de metodologías estandarizadas y la escasa claridad en la definición de perfiles de puestos generaban inconsistencias en la selección del personal, lo que afectaba tanto la eficiencia interna como la percepción externa de la empresa. Asimismo, se identifica que los encargados del proceso no contaban con protocolos claramente definidos para evaluar candidatos, lo cual comprometía la objetividad del proceso. El desconocimiento o aplicación informal de las disposiciones del Código de

Trabajo costarricense también representaba un riesgo para la empresa, al carecer de lineamientos que aseguraran prácticas alineadas con la ley.

La propuesta de modelo presentada en esta tesis incluyó manuales de reclutamiento por competencias, diccionarios de competencias laborales, plantillas de entrevistas estructuradas, formatos de evaluación del desempeño, y lineamientos de capacitación adaptados al perfil de la empresa. Entre las recomendaciones se planteó la necesidad de formalizar todos los procedimientos en un sistema integrado de gestión, capacitar al personal técnico en normativas laborales y procesos de entrevista, y desarrollar una estrategia de comunicación institucional orientada a fortalecer la imagen de la empresa como proveedora especializada en servicios de talento humano.

Este antecedente es de gran utilidad para la tesis actual, ya que muestra cómo una empresa del sector privado puede adaptar sus procesos de reclutamiento a los marcos legales nacionales mediante el diseño de herramientas técnicas específicas. Para el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., esta experiencia representa una referencia valiosa sobre cómo estructurar procesos internos con base en principios de objetividad, legalidad y competitividad. Además, brinda un ejemplo práctico sobre cómo una organización puede superar percepciones erróneas del mercado mediante la transformación de sus sistemas de selección y contratación, aspecto particularmente relevante para empresas que operan bajo una reputación institucional regulada.

### **Antecedentes Internacionales**

**Ecuador: Análisis del reclutamiento y selección de personal y su relación con el desempeño laboral en universidades públicas.**

En la tesis de maestría desarrollada por Vizuite Muñoz y Solís Moreno, 2020, se lleva a cabo una investigación sobre la relación entre los procesos de reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral en el contexto de universidades públicas en Ecuador, particularmente en instituciones localizadas en la zona centro del país. El estudio abordó tanto a funcionarios con nombramiento permanente como a aquellos vinculados mediante contratos ocasionales, lo que permitió contrastar distintos esquemas de contratación dentro de un mismo sector institucional.

El tema central del trabajo giró en torno a la evaluación de cómo los procedimientos utilizados para seleccionar personal inciden en la productividad, eficiencia y permanencia del recurso humano dentro de las organizaciones. El objetivo general consistió en analizar el vínculo existente entre la rigurosidad de los procesos de selección y el desempeño laboral del personal administrativo, consensando las diferencias procedimentales entre las figuras contractuales utilizadas. Aunque el trabajo se centró en instituciones del sector público ecuatoriano, sus hallazgos permiten establecer analogías con el entorno organizacional privado costarricense, especialmente en lo referente al cumplimiento de normativas, la transparencia en la contratación y los impactos sobre la calidad del servicio.

La investigación se justifica por la necesidad de comprender si los procedimientos formales de selección tienen un efecto real en la calidad del recurso humano, más allá del cumplimiento administrativo. A pesar de que los procesos para los nombramientos permanentes incluían etapas como convocatoria abierta, verificación de méritos, evaluaciones psicométricas y entrevistas estructuradas, el estudio evidenció que esta rigurosidad no siempre se traduce en un mejor desempeño del trabajador. En contraste, los

contratos ocasionales, a pesar de tener procesos más simplificados, mostraron en algunos casos niveles de desempeño similares o incluso superiores. Esta situación sugiere que factores como el acompañamiento institucional, la cultura organizacional o la motivación también tienen un peso considerable en los resultados laborales.

Entre las principales conclusiones, los autores destacan que, si bien es fundamental contar con procesos de selección técnicamente validados, estos deben complementarse con estrategias de desarrollo organizacional que incluyan capacitación continua, planes de carrera, claridad en las funciones asignadas y retroalimentación efectiva. Asimismo, se recomienda revisar los criterios de evaluación utilizados en el proceso de selección para asegurarse de que realmente predican el desempeño futuro, y no solo cumplen con una formalidad normativa.

Este antecedente es relevante para la presente tesis sobre el impacto de la legislación laboral costarricense en el reclutamiento y selección de personal, ya que ofrece un marco comparativo para analizar cómo la formalidad en los procesos puede o no incidir en el rendimiento laboral. En el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., este estudio permite reflexionar sobre si los procedimientos implementados bajo la legislación costarricense están centrados únicamente en el cumplimiento legal o si, por el contrario, incluyen herramientas efectivas para asegurar un talento humano de alto desempeño. Asimismo, plantea la importancia de no sobrevalorar los procesos estrictamente burocráticos en detrimento de estrategias complementarias que eleven la calidad del capital humano incorporado a la organización.

**Panamá: Evaluación de la gestión del capital humano en la administración pública**

El estudio realizado por Ponce, 2021, aborda la gestión del capital humano en la administración pública panameña, con especial atención en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal. Este trabajo tiene como objetivo principal analizar las políticas y prácticas vigentes en el sector público para identificar áreas de mejora que permitan fortalecer la eficiencia y la eficacia del servicio público. La investigación se justifica en la necesidad de innovar y transparentar dichos procesos, aspectos fundamentales para alcanzar una cultura institucional basada en la calidad y la ética profesional.

Entre sus conclusiones, Ponce enfatiza que las políticas actuales requieren una revisión profunda para consolidar una administración pública que cuente con personal capacitado y comprometido. Se destaca la relevancia de implementar prácticas modernas y alineadas con principios de equidad y legalidad para mejorar el desempeño institucional. Asimismo, se concluye que la calidad del servicio público está directamente relacionada con la gestión estratégica del talento humano.

Como recomendación, el estudio propone adoptar modelos de gestión que incorporen transparencia, capacitación continua y procesos de selección objetivos, para fomentar un clima laboral positivo y garantizar la confianza ciudadana. Este antecedente resulta valioso para la investigación sobre la legislación laboral costarricense, pues proporciona un marco de referencia que permite comparar las normativas y prácticas del sector público frente al privado, especialmente en materia de reclutamiento y selección de personal.

## **Colombia: Análisis jurídico de la discriminación algorítmica en los procesos de selección laboral.**

El trabajo de Páez y Ramírez, 2020, se enfoca en el análisis jurídico de la discriminación generada por sistemas automatizados de selección de personal, conocidos como aprendizaje automático o inteligencia artificial, con un enfoque particular en los casos de Estados Unidos y sus repercusiones legales en Colombia. El objetivo principal es identificar los sesgos raciales y de género que pueden estar presentes en estos sistemas, así como las limitaciones legales para su detección y corrección.

La justificación de este estudio radica en la creciente incorporación de tecnologías digitales en los procesos de recursos humanos, que, si bien prometen eficiencia, también pueden reproducir prejuicios y desigualdades históricas. En este sentido, la investigación llama la atención sobre la urgente necesidad de actualizar la legislación laboral para enfrentar los retos que implica la digitalización de la selección laboral, garantizando procesos transparentes, justos e inclusivos.

Entre las conclusiones, los autores resaltan que los mecanismos legales tradicionales, como la doctrina del impacto dispar, son insuficientes para abordar la complejidad de la discriminación algorítmica, por lo que es imprescindible el desarrollo de marcos normativos específicos. Se recomienda además implementar auditorías técnicas y legales periódicas a los sistemas automatizados, con el fin de salvaguardar los derechos de los trabajadores y evitar prácticas discriminatorias.

Este antecedente es especialmente pertinente para la legislación laboral costarricense, ya que sugiere la necesidad de incorporar regulaciones que garanticen

procesos de selección equitativos en la era digital, promoviendo la justicia y la igualdad en el acceso al empleo.

### **Colombia: El impacto de la gestión del talento humano en los resultados de las organizaciones.**

El análisis presentado por Ramón Trejos (2021) busca comprender cómo la gestión del talento humano influye directamente en los resultados organizacionales, tomando como contexto el sector de la construcción en Colombia. El objetivo principal es evidenciar la relación entre prácticas administrativas centradas en el bienestar y desarrollo del trabajador, y la mejora de indicadores clave como calidad, tiempos de entrega y costos.

La relevancia del estudio se sustenta en la necesidad de superar modelos tradicionales que consideran al trabajador únicamente como un recurso productivo, para adoptar enfoques humanistas que reconozcan sus necesidades emocionales, sociales y de formación continua. La investigación se justifica en la búsqueda de estrategias que permitan optimizar la administración del talento, enfrentando problemas comunes como la alta rotación, la deficiente capacitación y el mal clima organizacional.

Como conclusiones, el autor señala que una gestión estratégica basada en la motivación, la formación constante y el bienestar laboral contribuye a alcanzar objetivos de eficiencia y sostenibilidad organizacional. Asimismo, identifica que procesos de reclutamiento bien diseñados, con perfiles claros y evaluaciones psicotécnicas, son fundamentales para seleccionar personal calificado y comprometido.

Entre las recomendaciones, se destaca la necesidad de implementar planes de carrera, evaluación de desempeño y formación continua para fortalecer el capital humano. Este antecedente aporta una base teórica y práctica importante para analizar cómo la legislación laboral costarricense puede exigir la formalización de procesos inclusivos y basados en competencias, elevando así la calidad y la justicia en la relación laboral.

### **Estados Unidos – Reino Unido: Contratación algorítmica, equidad y transparencia**

El estudio comparativo de Giles, Patel y Zhang, 2020, investiga los sistemas automatizados de contratación en Estados Unidos y Reino Unido, evaluando sus implicaciones en la equidad y la transparencia del proceso de selección. Su objetivo es identificar cómo estas tecnologías, pese a su aparente neutralidad, pueden perpetuar prejuicios sistémicos y carecer de mecanismos legales adecuados para garantizar la rendición de cuentas.

La investigación se justifica por la creciente dependencia de sistemas tecnológicos en recursos humanos, lo que plantea desafíos para la protección de derechos laborales y la no discriminación. Se concluye que existe una notable desconexión entre el avance tecnológico y la legislación vigente, que no contempla auditorías obligatorias ni reportes de resultados con perspectiva demográfica.

Entre las recomendaciones, los autores proponen un marco regulatorio que incluya auditorías de algoritmos, transparencia en resultados y procedimientos de apelación para candidatos rechazados, adaptado a las normativas nacionales de cada país.

Este antecedente es fundamental para la investigación en la Corporación Fiduciaria FNA S.A., pues orienta sobre cómo integrar principios de equidad, transparencia y rendición de cuentas en procesos de selección, especialmente si se prevé la incorporación de herramientas digitales, asegurando el cumplimiento legal y la protección de derechos laborales.

### **China: Contratación flexible, estabilidad y regulación laboral**

La tesis de Liu, 2020, examina la expansión de la contratación temporal a través de agencias laborales en Shanghái, con el fin de evaluar el impacto de estas prácticas en la estabilidad y protección laboral de los trabajadores en la industria manufacturera. El objetivo principal es identificar las brechas legales y sociales que generan la externalización de la contratación y su efecto en la calidad de vida laboral.

La justificación del estudio se basa en la observación de que las agencias actúan como intermediarios que permiten a las empresas reducir costos y adaptarse a la demanda, pero a costa de la pérdida de derechos básicos y prestaciones para los empleados temporales.

Entre sus conclusiones, el autor señala que, aunque la legislación busca proteger derechos fundamentales, existen vacíos normativos que permiten prácticas desreguladas, afectando la seguridad laboral y la equidad. Se recomienda una mayor regulación de agencias laborales y la extensión de beneficios mínimos a todos los trabajadores, independientemente de su modalidad contractual.

Este antecedente aporta un marco comparativo para evaluar las modalidades de contratación utilizadas por la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ayudando a identificar posibles riesgos legales y éticos asociados a la contratación temporal o tercerizada en el contexto costarricense.

### **India: Gestión estratégica del reclutamiento y su alineación legal**

Verma, 2021, llevó a cabo una investigación doctoral en la Universidad de Delhi para explorar cómo las empresas del sector manufacturero de caucho y neumáticos implementan procesos estratégicos de reclutamiento alineados con criterios legales y de inclusión. Su objetivo es identificar prácticas que fortalecen la legitimidad institucional y mejoran el desempeño organizacional.

La justificación del estudio radica en demostrar que integrar principios legales y de equidad en la gestión de recursos humanos contribuye a un clima laboral positivo y a la reducción de conflictos internos.

Como conclusión, Verma destaca que las organizaciones que adoptan métricas sobre equidad, género y no discriminación logran mejores resultados operativos y reputacionales. Propone un modelo estratégico de reclutamiento que incluye perfiles libres de sesgos, validación legal de instrumentos y actualización constante conforme a la normativa vigente.

Este antecedente es relevante para la Corporación Fiduciaria FNA S.A., pues ofrece un modelo integral para evaluar y actualizar sus procesos de reclutamiento, asegurando el

cumplimiento de la legislación laboral costarricense y promoviendo prácticas inclusivas y transparentes.

### **Tailandia: Digitalización del reclutamiento y adaptación normativa**

La tesis de maestría de Khaowisade, 2023, investiga la adaptación de los procesos de adquisición de talento en empresas manufactureras tailandesas ante la creciente digitalización. El estudio tiene como objetivo diseñar un modelo que integre criterios legales, inclusión y competencias digitales, promoviendo ventajas competitivas sostenibles.

La investigación se justifica en la necesidad de que la legislación laboral contemple la protección de datos, derechos digitales y acceso igualitario en procesos digitales de selección.

Como conclusiones, el estudio subraya la importancia de incorporar evaluaciones de cumplimiento legal, transparencia y competencias digitales, y propone un manual para el reclutamiento digitalmente adaptado y legalmente compatible.

Este antecedente es particularmente útil para la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ya que provee criterios para evaluar la compatibilidad legal y equidad en procesos digitales, base fundamental para formular políticas internas y manuales que regulen la contratación en ambientes híbridos o totalmente digitales.

### **Colombia: Reclutamiento público y transparencia legal**

La tesis de Hernández y Martínez, 2022, en la Universidad Nacional de Colombia analiza cómo la normativa de equidad, mérito y transparencia se ha implementado en los

procesos de selección de docentes en universidades públicas. Su objetivo es evaluar los resultados y limitaciones de estas normativas en la práctica administrativa.

La justificación del estudio se fundamenta en la necesidad de garantizar procesos transparentes y justos que reflejen los principios legales vigentes, así como en la demanda de auditorías y mecanismos de apelación eficaces.

Entre las conclusiones, se destaca que la aplicación de la normativa generó mejoras, aunque persisten áreas de mejora, especialmente en auditorías internas y recursos legales para los aspirantes. Se recomienda fortalecer la supervisión y establecer vías claras para la revisión de procesos.

Este antecedente permite establecer un contraste entre los sectores público y privado, y ofrece lecciones sobre cómo implementar sistemas de auditoría y apelación en la Corporación Fiduciaria FNA S.A., fortaleciendo la formalidad y la confianza en sus procesos de selección.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente el análisis sobre el impacto de la legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección de personal, con especial énfasis en el caso de la Corporación Fiduciaria FNA S.A. Para ello, se abordan los principales conceptos, normativas y enfoques relacionados con la gestión del talento humano en el marco legal vigente, así como los desafíos que enfrenta el sector privado en la aplicación de dichas disposiciones.

A través de este análisis se pretende establecer una base conceptual y normativa sólida que permita comprender cómo las leyes laborales inciden en las prácticas de contratación, qué principios orientan dichos procesos, y qué papel juegan las instituciones estatales en su regulación. Además, se revisan enfoques contemporáneos sobre selección de personal, competencias laborales, inclusión, y transformaciones derivadas de la digitalización del empleo.

Este marco teórico servirá como sustento para interpretar los hallazgos obtenidos durante la investigación y facilitará el contraste entre la teoría y la realidad organizacional de la empresa objeto de estudio.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión del talento humano (GTH) Las organizaciones están conformadas por personas y se desarrollan en un contexto social, económico y político que les establece su misión, visión y objetivos estratégicos, cada una de ellas que labora en las organizaciones son el aporte más importante, ya que, con su trabajo, inteligencia, conocimientos y

destrezas, hacen funcionar la logística de la gestión de talento humano. "El talento humano son quienes guían y gestionan personas en las organizaciones evitando ignorar los cambios que están experimentando el mundo" (Badilla y Martínez, 2022, p.32).

Es decir, que el talento humano tiende a influir de forma positiva el rendimiento empresarial, ya que poseen la capacidad de liderar y accionar con los demás colaboradores cuando se detecta 33 cambios dentro de la organización, como puede ser las contrataciones y las debidas funciones de cada funcionario en su área.

### **Técnicas de selección de personal**

Las técnicas de selección de personal permiten recopilar información relevante del candidato con el fin de elegir al que mejor se ajuste a las necesidades del puesto y de la organización. Según Iglesias, citado por Narváez, 2024, entre las principales técnicas se incluyen entrevistas, pruebas de idioma, pruebas de conocimiento técnico y test psicométricos. Una vez se ha aplicado alguna de estas pruebas, se analiza la información obtenida para tomar la decisión final de contratación. No solo se evalúan los requisitos técnicos del puesto, sino también la compatibilidad del candidato con la cultura organizacional, valores, misión y visión de la empresa.

En concordancia con lo anterior, Chiavenato, 2007, citado por Narváez, 2024, agrupa las técnicas de selección en varias categorías. Las entrevistas de selección permiten un intercambio de información entre el aspirante y el reclutador, siendo una de las herramientas más utilizadas. Existen también las entrevistas por filtro, que son de carácter preliminar y tienen como finalidad descartar rápidamente a los candidatos que no cumplen con los requisitos básicos.

Por otro lado, las pruebas de conocimientos están orientadas a evaluar si el candidato posee las habilidades requeridas para el puesto. Estas pueden ser generales (conocimientos básicos) o específicas (conocimientos técnicos). Se aplican de forma oral, escrita o práctica. Además, las pruebas psicológicas proporcionan información sobre el desarrollo mental, comportamiento, actitudes y aptitudes del aspirante, lo cual resulta útil para comprender su idoneidad respecto al clima laboral de la empresa.

### **Reclutamiento y tipos de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Por lo tanto, la finalidad de este proceso es identificar y contratar a la persona que la empresa considere apta para el puesto.

La primera fase del proceso de selección de personal consiste en la determinación de medio y corto plazo de cuáles son los puestos de cubrir. Es decir, hay que investigar las necesidades de personal que existen e identificar tanto el puesto de trabajo como el perfil del trabajador o del profesional que ha de ocuparlo (Esparza, citado por Badilla et al., 2022, p. 33).

El primer paso que se debe ejecutar en un proceso de reclutamiento o de selección del personal es conocer las necesidades y funciones del puesto, para identificar el perfil de la persona que se desee contratar.

El reclutamiento atrae candidatos potencialmente calificados, aptos para el puesto y funcionales para la organización. Así mismo, se afirma lo siguiente:

“El reclutamiento y selección basada en mérito, a saber, que los puestos estén abiertos a todos los candidatos con las calificaciones requeridas y con mecanismo de protección contra la arbitrariedad durante el proceso de contratación son fundamentales para garantizar una prestación adecuada de servicios públicos” (secretario general de la OCDE, citado por Badilla et al., 2022, p. 33).

Es decir, que el reclutamiento se basa en el conocimiento que tiene la persona que se vaya a contratar, cuyo perfil tiene que ser competente al puesto, por lo que seleccionar personal de esta manera se ejecuta de una forma justa, con un proceso lógico y no por arbitrariedad.

La selección del personal es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos y esta tendrá un tiempo de prueba para determinar el lapso necesario que se desea que funcionen en el puesto.

"El marco contractual abarca las necesidades del personal con contratos a cortos y largo plazos mediante tres tipos de nombramiento de funciones: temporales, plaza fija y continuos o permanentes" (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, citado por Badilla et al., 2022, p. 33).

Con respecto a lo anterior, las contrataciones, aunque lleven un proceso de selección, también se les da un espacio de tiempo que la empresa desea que sea útil la presencia de ese trabajador, ya sea con nombramientos fijos o en propiedad.

Cabe destacar que existen dos tipos de formas de reclutar personal: una de ellas es el reclutamiento interno y la otra es el reclutamiento externo; de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Ambos entes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes y, dependiendo de diferentes factores, será provechoso recurrir a una o a otra.

### **Reclutamiento interno**

Este tipo de concepto se comprende como el proceso que se da para seleccionar al personal con los mismos colaboradores que se encuentren laborando en la organización. De igual manera, ellos tendrán que cumplir con los requisitos adecuados a la necesidad de la empresa, especialmente en el puesto que se ofrece.

“La oferta de empleo se hace pública a través de los medios habituales de comunicación entre empleados dentro de la empresa. Los candidatos deben completar una solicitud que contiene aspectos como la formación, la experiencia profesional, la disponibilidad para viajar, la motivación para cambiar de puesto, etc., y todo aquello que la empresa considere relevante. No se aporta currículo” (González, Acebedo, Pérez y Aroca, citado por Badilla et al., 2022, p. 34).

En otras palabras, el reclutamiento interno se anuncia de forma pública, pero dentro de los trabajadores de la misma institución, donde colaboradores de la empresa van a tomar en cuenta la disponibilidad, experiencia y condiciones óptimas para el puesto en que se esté anunciando.

## **Reclutamiento externo**

Este es un proceso de selección de personal que es contrario al proceso de reclutamiento interno, ya que se convoca a candidatos que estén fuera de la empresa. De acuerdo con lo anterior, se afirma lo siguiente:

“Se busca los candidatos fuera de la empresa; estos deben proporcionar información sobre ellos mismos a través de documentos como la carta de presentación y currículum vitae. La empresa efectúa un primer análisis de los documentos recibidos, y decide si quiere que el candidato continúe con el proceso de selección o si lo descarta” (González, Acebedo, Pérez y Aroca, citado por Badilla et al., 2022, p. 34).

Por lo anterior, los procesos de reclutamiento externo buscan oferentes que no estén laborando en la misma institución, donde los documentos y procesos de selección serán diferentes, ya que se les solicitará una carta de recomendación y currículum, para luego decidir si esa persona continúa con la siguiente fase de entrevista o no.

## **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno-externo**

En el caso del reclutamiento interno, se identifican varias ventajas, entre las que destacan: la reducción de costos y tiempos en el proceso de selección, el conocimiento previo del desempeño del candidato, así como la facilidad para adaptarse a nuevas funciones por su familiaridad con la cultura organizacional. Además, promueve la motivación y fidelidad del personal al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. No obstante, también presenta desventajas, tales como la limitación en la incorporación de nuevas ideas y enfoques, la posibilidad de generar conflictos internos por competencia

entre colaboradores, y el riesgo de estancamiento si las promociones se basan en la antigüedad y no en las competencias reales del personal. (Narváez, 2024, p.30)

Respecto al reclutamiento externo, sus ventajas incluyen la posibilidad de atraer talento nuevo y diverso, con experiencias y conocimientos que pueden enriquecer la organización. Permite ampliar el número de candidatos disponibles y acceder a perfiles específicos que no se encuentran dentro del personal actual. Sin embargo, entre sus desventajas se encuentran el mayor costo económico del proceso, el tiempo adicional que implica la búsqueda y selección, así como la incertidumbre sobre la adaptación del nuevo empleado a la cultura institucional. Además, puede aumentar la rotación si no se realiza una correcta evaluación del perfil profesional y personal del candidato. (Narváez, 2024, p.30)

### **Marco normativo del reclutamiento y la contratación en Costa Rica**

El marco normativo que regula las relaciones laborales en Costa Rica, la contratación y selección de personal, tiene un peso fundamental en la conformación de los procedimientos administrativos dentro de las organizaciones del sector privado. Por lo tanto, resulta indispensable partir del análisis del Código de Trabajo de Costa Rica, el cual establece los lineamientos legales sobre los que deben operar los procesos de reclutamiento y contratación, desde la formalización del contrato hasta la garantía de igualdad de condiciones entre las personas candidatas. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2023)

Este código data de 1943 y es reformado en diversas ocasiones, contempla principios como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la dignidad humana en el entorno laboral. Asimismo, exige que las condiciones contractuales

sean claras, verificables y ajustadas a la legalidad, elementos que inciden de manera directa sobre los procedimientos de selección del talento humano.

El artículo 1 de este cuerpo normativo establece que: "El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social" (Asamblea Legislativa, 1943, p. 1), lo cual implica que todos los procesos de incorporación de personal deben regirse por criterios éticos, transparentes y equitativos.

el reclutamiento en Costa Rica debe enmarcarse en prácticas que aseguren igualdad de acceso al empleo, evitando cualquier forma de discriminación por motivos de sexo, edad, etnia, condición socioeconómica, discapacidad o ideología. Las empresas privadas están obligadas a respetar este marco jurídico, no solo para cumplir con la legislación, sino también para fortalecer la responsabilidad social corporativa y promover un entorno laboral justo desde la primera etapa del proceso de contratación.

### **Responsabilidad legal del empleador en el proceso de selección**

La legislación costarricense establece claramente que el empleador tiene la responsabilidad de garantizar condiciones justas, éticas y legales durante todo el proceso de selección de personal. Esta obligación incluye evitar cualquier tipo de discriminación, proteger los derechos de los aspirantes y asegurar que las decisiones de contratación se basen en criterios objetivos y profesionales.

Según lo establece el Artículo 404, se prohíbe expresamente realizar actos de discriminación en la selección:

"Se prohíbe a los patronos o a quienes hagan sus veces discriminar en el empleo por motivos de edad, etnia, sexo, estado civil, religión, afiliación política, ascendencia nacional, orientación sexual, condición de salud o discapacidad" (Código de Trabajo de Costa Rica, Art. 404, 1943/2023).

El incumplimiento de estas normas puede acarrear consecuencias legales para el empleador, tales como sanciones administrativas o demandas laborales. En consecuencia, la responsabilidad legal del empleador no se limita al contrato laboral, sino que inicia desde el momento en que se lanza una vacante y se recibe una solicitud de empleo. Por ello, resulta indispensable que las organizaciones del sector privado, como la Corporación Fiduciaria FNA S.A., implementen protocolos de selección que cumplan con la normativa vigente, minimizando riesgos legales y fortaleciendo su compromiso con la equidad y la ética empresarial.

### **Retos normativos para el sector privado costarricense**

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones privadas en Costa Rica es lograr que sus prácticas de reclutamiento respondan simultáneamente a criterios de eficiencia institucional y a las disposiciones establecidas por la normativa laboral. El cumplimiento de leyes como la Ley 7600 sobre igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, y la Ley Marco de Empleo Público, aun cuando está dirigida al sector público, ofrece principios útiles que han comenzado a permear también en el ámbito privado, como la equidad, la transparencia y el mérito. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2021)

La aplicación coherente de estos principios representa una oportunidad para fortalecer los sistemas de gestión del talento humano, evitar litigios laborales y consolidar una cultura organizacional más justa y profesional, este tipo de legislación, aunque diseñada en algunos casos para el sector público, aporta una guía conceptual y ética que el sector privado puede adoptar para mejorar sus prácticas y posicionarse de forma más responsable ante sus trabajadores y la sociedad.

### **Evidencia empírica sobre la aplicación normativa**

Diversos estudios realizados en el país demuestran cómo la normativa laboral influye en la gestión de recursos humanos y particularmente en las fases de reclutamiento. Méndez Suárez y Quirós Lara (2023), por ejemplo, analizaron cómo las disposiciones del Código de Trabajo inciden en la prevención de prácticas discriminatorias en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que, aunque muchas organizaciones conocen las normas legales, en la práctica persisten brechas significativas entre lo que exige la ley y lo que se ejecuta a nivel institucional. Esto se refleja en la ausencia de procedimientos estandarizados, en la falta de capacitaciones al personal reclutador y en la escasa sistematización de criterios objetivos para la selección. Esto confirma la necesidad urgente de transformar los marcos legales en acciones concretas dentro de los procesos internos de las empresas. Conocer la ley no basta; es necesario operativizar con procedimientos claros, instrumentos de evaluación justos y una formación continua de los equipos de reclutamiento.

## **Perspectiva internacional y digitalización del reclutamiento**

A nivel internacional, la literatura también ha abordado la relación entre legislación laboral y prácticas de reclutamiento. Giles, Patel y Zhang (2020), en su tesis de maestría desarrollada en Harvard Law School, examinan cómo los sistemas automatizados de contratación pueden vulnerar principios de equidad si no son regulados adecuadamente.

Este estudio resulta pertinente en el contexto costarricense, ya que, aunque la digitalización del reclutamiento aún no es una práctica generalizada en el país, las organizaciones comienzan a incorporar plataformas que filtran, evalúan o sistematizan la información de los candidatos. Esta tendencia obliga a considerar con antelación cómo asegurar la legalidad, la transparencia y la equidad en el uso de estas herramientas.

Por lo anterior se puede entender que Costa Rica actualmente enfrenta el reto de modernizar sus procesos sin perder de vista los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. La tecnología debe ser aliada de la equidad y no un filtro excluyente que reproduzca sesgos o desigualdades preexistentes.

## **Nuevas formas de contratación y riesgos de precarización**

Liu, 2020, en su investigación centrada en el mercado laboral chino, evidencia cómo las contrataciones flexibles, mediadas por agencias temporales, pueden operar al margen del cumplimiento legal cuando las regulaciones no son estrictamente observadas. Aunque el contexto asiático difiere del costarricense, la lógica subyacente es comparable: si los procesos de selección y contratación se diseñan en función de la eficiencia, pero se alejan de los principios jurídicos, se corre el riesgo de precarizar las relaciones laborales.

Para la Corporación Fiduciaria FNA S.A., este tipo de reflexión es relevante si se consideran contrataciones por proyecto, convenios especiales o nuevas formas de vínculo laboral.

Este análisis permite anticipar que la innovación en las formas contractuales debe ir acompañada de controles claros que eviten abusos. De lo contrario, se corre el riesgo de deshumanizar el trabajo y debilitar la protección de los derechos laborales.

### **Implicaciones del teletrabajo en la selección de personal**

En el contexto costarricense, también resulta pertinente considerar la incorporación del teletrabajo como modalidad contractual. Desde la aprobación de la Ley N°9738 sobre teletrabajo, las empresas están obligadas a establecer condiciones claras para esta modalidad, garantizando derechos equivalentes a los de la modalidad presencial. Estudios como el de Arce Alvarado y Rojas Cambroner, 2025, muestran cómo, en ausencia de procedimientos bien definidos, el teletrabajo puede generar vacíos contractuales, conflictos por carga laboral y una percepción de inseguridad jurídica por parte del personal.

Estos hallazgos invitan a las organizaciones a revisar y fortalecer sus procesos de selección, capacitación e inducción, considerando las exigencias normativas del trabajo remoto. Lo anterior evidencia que las nuevas modalidades requieren no solo herramientas tecnológicas, sino también marcos de referencia sólidos que aseguren el bienestar del trabajador y la claridad de las condiciones laborales.

## **La gestión por competencias en procesos de selección**

Según Narváez Fernández, 2024, uno de los vacíos más relevantes en los procesos de selección del restaurante Nación Sushi es la ausencia de un modelo estructurado basado en competencias. Este modelo permitiría definir claramente las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para cada puesto, facilitando una evaluación más objetiva y alineada con los requerimientos organizacionales. Al no contar con perfiles definidos por competencias, el proceso de selección pierde precisión, lo que incrementa los índices de rotación y disminuye la eficacia de la contratación.

Este hallazgo refleja la importancia de profesionalizar los procesos de selección incluso en empresas pequeñas. Contar con un modelo por competencias mejora la toma de decisiones y promueve la equidad y eficiencia en la gestión del talento humano.

## **Importancia del perfil de puesto para la atracción del talento humano**

La investigación de Badilla y Martínez, 2022, señala que en el sector hotelero la construcción adecuada de perfiles de puesto es clave para identificar los factores de empleabilidad necesarios en cada nivel laboral. Este enfoque permite diferenciar claramente los requisitos entre puestos gerenciales, administrativos y operativos, según el tipo de hotel (ciudad, montaña o playa).

El perfil, al servir como marco de referencia, guía tanto la convocatoria como la evaluación de candidatos, asegurando una contratación más acertada y estratégica. Este dato confirma que la claridad en los perfiles no solo facilita el proceso de

reclutamiento, sino que también permite diseñar estrategias de capacitación y desarrollo alineadas con las necesidades reales de la organización.

### **Procesos informales y su impacto en la rotación**

De acuerdo con Narváez Fernández, 2024, en muchas organizaciones, como ocurre en Nación Sushi, la falta de estandarización en las etapas del proceso de reclutamiento y selección genera decisiones subjetivas. Estas prácticas no solo aumentan el riesgo legal, sino que afectan la permanencia de los colaboradores, quienes perciben inestabilidad y falta de profesionalismo. Esta rotación implica un costo económico y operativo para las empresas, lo que refuerza la necesidad de contar con procesos formales y medibles.

Este hallazgo es especialmente relevante para pymes, donde la informalidad en las prácticas de gestión de personal suele estar normalizada. Estandarizar procesos puede representar una mejora sustancial en la retención y motivación del talento.

### **Reclutamiento interno como estrategia de fidelización**

Según Badilla y Martínez, 2022, una tendencia significativa observada en los hoteles analizados en Liberia es la priorización del reclutamiento interno sobre el externo. Esta estrategia tiene ventajas operativas, ya que reduce los costos del proceso de contratación y promueve la motivación de los colaboradores activos.

Sin embargo, también presenta retos si no se acompaña de políticas claras y oportunidades reales de desarrollo profesional dentro de la organización. Este enfoque interno puede generar sentido de pertenencia, pero debe complementarse con una cultura organizacional sólida que promueva la equidad y la movilidad interna basada en mérito.

## **Técnicas de evaluación aplicadas en la selección de personal**

En la tesis de Narváez Fernández, 2024, se menciona que los procesos de selección en Nación Sushi se basan principalmente en entrevistas poco estructuradas y pruebas técnicas simples. La autora recomienda el uso de entrevistas estructuradas y técnicas como la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), la cual permite obtener información más detallada y comparable entre candidatos. Este tipo de herramienta mejora la equidad en la selección y garantiza decisiones más fundamentadas.

Implementar metodologías más rigurosas en la evaluación no solo mejora la calidad de las contrataciones, sino que también refuerza la imagen institucional como empleador responsable.

## **Percepción del capital humano según el origen geográfico**

Un aporte interesante de la tesis de Badilla y Martínez, 2022, es la exploración del vínculo entre el origen geográfico del personal y su posición dentro de las empresas hoteleras. El estudio concluye que existe una tendencia a ubicar a personas foráneas en cargos administrativos y gerenciales, mientras que los guanacastecos predominan en puestos operativos.

Este hallazgo plantea interrogantes sobre equidad en el acceso a oportunidades laborales y refuerza la necesidad de fortalecer la preparación académica y profesional de la población local. Dicho análisis pone sobre la mesa una realidad sociolaboral que trasciende el ámbito técnico, e interpela a las políticas de inclusión, educación y desarrollo territorial en regiones como Guanacaste.

## **Importancia estratégica de la selección de personal**

Según Bravo y Delgado, 2022, la selección de personal no debe concebirse únicamente como un procedimiento técnico, sino como una estrategia fundamental que impacta directamente en la productividad de una organización. En este sentido, elegir al personal adecuado constituye una inversión que puede fortalecer o debilitar el funcionamiento interno de la empresa, especialmente en lo referente a la eficiencia, el clima organizacional y el cumplimiento de objetivos.

Este enfoque resalta el carácter estratégico de la gestión del talento humano, donde cada decisión vinculada al ingreso de personal debe asumirse con responsabilidad y proyección a largo plazo. Una selección desacertada, como lo advierten diversos autores, puede generar problemas como rotación temprana, conflictos laborales o bajo desempeño.

## **Diferencias entre reclutamiento y selección**

Los autores señalan que, aunque suelen confundirse, el reclutamiento y la selección son fases distintas del proceso de incorporación de personal. Mientras el primero se enfoca en atraer candidatos con el perfil adecuado, el segundo consiste en evaluarlos y elegir al más idóneo con base en criterios previamente establecidos (Bravo y Delgado, 2022).

Esta distinción resulta clave para que las organizaciones puedan estructurar procedimientos más claros y coherentes, evitando superposiciones y errores metodológicos. Además, permite aplicar técnicas específicas en cada etapa, ajustadas a las competencias requeridas por el puesto.

## **Evolución histórica de la selección de personal**

En el análisis de Bravo y Delgado, 2022, se evidencia que la selección de personal ha experimentado un cambio profundo desde sus orígenes. Inicialmente, las contrataciones se realizaban por motivos familiares, políticos o sociales, sin procesos definidos. Sin embargo, con la industrialización y la aparición del pensamiento científico de Taylor, se introdujo la necesidad de planificar, organizar y medir el rendimiento del personal.

Este recorrido histórico permite comprender que la profesionalización de los procesos de selección no es un fenómeno reciente, sino el resultado de un camino en constante transformación, que actualmente integra tecnologías, métodos psicométricos y análisis conductuales para tomar decisiones más objetivas.

### **Técnicas modernas de selección: Más allá de la entrevista**

Aunque la entrevista es una de las herramientas más empleadas para seleccionar personal, el estudio subraya que su uso excesivo puede generar resultados subjetivos, especialmente cuando se basa en la impresión del entrevistador (Bravo y Delgado 2022). Por ello, se hace necesario complementarla con pruebas psicológicas, psicométricas o simulaciones laborales que permitan evaluar de forma más objetiva las competencias reales del candidato.

Este planteamiento invita a repensar las prácticas tradicionales de selección y a adoptar técnicas más integrales y científicamente validadas que aseguren una evaluación justa, equitativa y eficiente.

## **Las pruebas psicológicas como herramienta objetiva**

Bravo y Delgado, 2022, sostienen que las pruebas psicológicas aportan un valor objetivo al proceso de selección, ya que permiten conocer aspectos como la personalidad, las habilidades cognitivas, el razonamiento lógico y la compatibilidad del individuo con el perfil del puesto. Estas herramientas deben ser aplicadas e interpretadas por profesionales capacitados para garantizar su validez y confiabilidad.

La psicometría se convierte en un recurso indispensable cuando se busca reducir el margen de error en la selección y predecir el comportamiento del candidato en situaciones reales de trabajo.

## **La entrevista como encuentro interpersonal**

A pesar de sus limitaciones, la entrevista continúa siendo una técnica valiosa cuando se aplica correctamente. Como afirman los autores, este espacio permite observar aspectos del candidato que no siempre emergen en pruebas estandarizadas, como su lenguaje no verbal, su actitud frente al cargo o su nivel de empatía (Bravo y Delgado, 2022).

Los autores insisten que su efectividad depende en gran parte de la preparación del entrevistador, quien debe guiar el encuentro de forma estructurada, evitando sesgos personales y estableciendo un ambiente que facilite la comunicación genuina.

## **Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal**

La transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las organizaciones gestionan el reclutamiento y la selección de talento. El uso de

plataformas digitales y redes sociales profesionales ha revolucionado estos procesos, facilitando una mayor cobertura, reducción de costos y segmentación más precisa del público objetivo (Aylagas, 2023).

Este planteamiento destaca cómo la tecnología no solo ha optimizado los procesos de selección, sino que también ha democratizado el acceso al talento, permitiendo que empresas de distintos tamaños puedan competir en igualdad de condiciones. Además, evidencia un cambio de paradigma: ya no se trata solo de llenar vacantes, sino de construir relaciones más estratégicas y personalizadas con los candidatos desde el primer contacto digital.

El e-recruitment, entendido como el uso de internet para desarrollar todas las etapas del proceso de selección, desde la publicación de vacantes hasta la evaluación de candidatos, ha permitido que incluso las pequeñas empresas puedan competir por el talento en condiciones más equitativas. Esta modalidad incluye el uso de software de seguimiento de candidaturas, portales de empleo, redes como LinkedIn y herramientas basadas en inteligencia artificial. (Aylagas, 2023)

Otro medio es la gamificación, que integra dinámicas de juego en los procesos de selección para evaluar competencias específicas, como la creatividad, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Esta herramienta se ha consolidado como una forma innovadora de observar comportamientos en entornos simulados (Aylagas, 2023).

Estas tendencias reflejan la evolución del área de recursos humanos hacia enfoques más estratégicos, tecnológicos y humanos, en los que se valora no solo la experiencia y

formación del candidato, sino también su compatibilidad con la cultura organizacional y su potencial de desarrollo futuro.

## **Factores de empleabilidad**

### **Competencias**

Las competencias son características individuales como la motivación, los valores, la autopercepción y la seguridad en la ejecución del trabajo. Son consideradas predictoras del desempeño laboral y permiten diferenciar a quienes destacan de quienes logran un rendimiento promedio. Según Badilla et al., 2022:

"El conjunto de destrezas y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue un rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo" (p. 38).

Comprender el tipo de personalidad del colaborador permite anticipar cómo enfrentará los desafíos laborales. Las competencias no solo orientan el comportamiento, sino que son clave para lograr la efectividad. Se manifiestan mediante acciones concretas, apoyadas en conocimientos, habilidades y aprendizaje continuo. Las personas con estas competencias laborales tienden a ser colaborativas, adaptables, creativas, críticas, persistentes y tecnológicamente actualizadas.

## **Habilidades**

Las habilidades son capacidades humanas que permiten ejecutar tareas correctamente. Se vinculan con talentos sociales, personales y laborales. Santos Guerrero citado por Badilla et al., 2022, las define así:

"Las habilidades para la vida han sido definidas como el conjunto de capacidades que nos permitan gestionar adecuadamente las oportunidades y desafíos que nos presentan cada día, ya sea en la escuela, el trabajo o en nuestra vida personal" (p. 38).

Son esenciales para enfrentar cualquier situación, fortaleciendo talentos y aumentando el desempeño. Las habilidades también se relacionan con la personalidad y la capacidad de reaccionar ante presiones. Son, por tanto, fundamentales al momento de evaluar candidatos en procesos de reclutamiento.

## **Normativa nacional**

### **Código de Trabajo de Costa Rica**

El Código de Trabajo es la normativa base que regula las relaciones laborales en Costa Rica y establece las pautas para el reclutamiento y selección de personal, así, esta normativa tiene como como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la transparencia en la contratación, obligando a las empresas a garantizar procesos justos desde la publicación de la vacante hasta la firma del contrato, por ejemplo, este código prohíbe expresamente discriminar por motivos de edad, sexo, etnia, religión, discapacidad, condición de salud u orientación sexual, asegurando que todas las personas tengan las mismas posibilidades de acceso al empleo. (Asamblea Legislativa, 1986)

El objetivo del Código de Trabajo radica en que ofrece seguridad jurídica tanto al patrono como a la persona trabajadora, este regula desde la formalización de contratos hasta la definición de derechos y deberes de las partes, promoviendo relaciones laborales equilibradas y respetuosas, así, en el ámbito del reclutamiento, este marco legal obliga a que las decisiones de selección estén basadas en criterios objetivos, eliminando prácticas discriminatorias y garantizando la transparencia de los procesos.

### **Ley 7600 de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad**

La Ley 7600 es importante para la promoción de la inclusión laboral en Costa Rica, al garantizar que las personas con discapacidad cuenten con igualdad de condiciones en los procesos de reclutamiento y selección, así, esta normativa obliga a las organizaciones a implementar ajustes razonables, como accesibilidad física, adecuaciones tecnológicas y procedimientos adaptados, de manera que la discapacidad no constituya una barrera para participar en igualdad de oportunidades. (Asamblea Legislativa, 2014), de esta manera, se busca erradicar la exclusión histórica que ha limitado la inserción laboral de este sector de la población, reforzando el principio de justicia social en el mercado de trabajo.

Además de promover la inclusión, la Ley 7600 también establece sanciones para las instituciones que incumplen sus disposiciones, generando un marco de responsabilidad legal para el sector empleador, así, en el proceso de selección, esta normativa impulsa prácticas más sensibles y equitativas, como la divulgación accesible de vacantes, entrevistas inclusivas y protocolos de inducción adecuados, la aplicación efectiva de esta ley no solo fortalece el cumplimiento normativo, sino que también fomenta una cultura

organizacional de respeto a la diversidad, posicionando a las empresas como agentes de cambio hacia un entorno laboral más justo y humano.

### **Reglamento para regular el teletrabajo**

La Ley de Teletrabajo surge como respuesta a las transformaciones del mercado laboral y la creciente incorporación de tecnologías digitales en los procesos de trabajo, esta ley regula las condiciones bajo las cuales se puede contratar personal en modalidad remota, garantizando que los derechos laborales se mantengan intactos en comparación con quienes trabajan de forma presencial, esto, en materia de reclutamiento y selección, la Ley 9738 obliga a las empresas a establecer con claridad las condiciones contractuales, especificando aspectos como la jornada laboral, herramientas de trabajo, mecanismos de supervisión y cobertura de gastos asociados al teletrabajo. (Poder Ejecutivo, 2019)

En el contexto organizacional, esta ley brinda seguridad jurídica tanto al empleador como a la persona trabajadora en un entorno que puede presentar vacíos normativos, donde la inclusión de cláusulas específicas en los contratos permite evitar ambigüedades que podrían derivar en conflictos laborales, asimismo, impulsa a los departamentos de recursos humanos a diseñar procesos de reclutamiento adaptados a modalidades virtuales, reforzando la transparencia y equidad en la selección de personal, con ello, la Ley 9738 asegura que la innovación tecnológica se integre sin menoscabar los derechos laborales ni la claridad en las relaciones de trabajo.

### **Capítulo III. Metodología**

En este capítulo se expone de manera detallada el enfoque metodológico que guía la presente investigación, así como los procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos planteados. Se describen las características del estudio, el tipo de investigación, el enfoque adoptado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las fuentes de información empleadas que permiten sustentar teórica y empíricamente el análisis realizado.

"La metodología de investigación se refiere simplemente al "cómo" práctico de un estudio. Más específicamente, se trata de cómo un investigador diseña sistemáticamente una investigación para asegurar resultados válidos y confiables que respondan a los objetivos y preguntas del estudio" (Jansen y Warren, 2025, p.1).

#### **Información de la empresa**

La Corporación Fiduciaria FNA S.A. es una entidad del sector privado costarricense, dedicada a ofrecer servicios fiduciarios con un alto estándar de profesionalismo, transparencia y legalidad. Desde su fundación, la empresa ha procurado alinearse con las normativas laborales vigentes en el país, particularmente aquellas relacionadas con los derechos de las personas trabajadoras, el acceso igualitario al empleo, la equidad de género, la inclusión de personas con discapacidad, y las disposiciones legales establecidas en la Ley General del Trabajo, la Reforma Procesal Laboral y otras leyes complementarias.

El Departamento de Recursos Humanos de la organización cumple una función estratégica en la implementación de políticas laborales que garanticen el cumplimiento del

marco normativo. Este departamento se encarga de diseñar, implementar, ejecutar y evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal, procurando tanto la eficacia del talento incorporado como el cumplimiento de principios legales como la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la legalidad en los vínculos contractuales.

La elección de esta empresa como unidad de estudio se justifica por el grado de regulación bajo el cual opera y por su reconocimiento en el ámbito financiero. Esto convierte al caso en una oportunidad para analizar, desde un entorno real, cómo se articula la legislación laboral costarricense con los procesos de gestión del talento humano.

### **Historia general**

La Corporación Fiduciaria FNA S.A. es constituida en respuesta a las necesidades del sector empresarial costarricense en el manejo de fideicomisos, contratos fiduciarios y administración de recursos de terceros. A lo largo de su historia, ha ido incorporando modelos modernos de gobernanza organizacional, responsabilidad legal y buenas prácticas en sus procesos internos. Esto ha llevado a una transformación paulatina en la forma en que se gestiona el talento humano, adaptando sus procedimientos a nuevas normativas, tecnologías y exigencias sociales.

Durante los últimos años, especialmente tras la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral en 2016, la organización ha revisado sus prácticas para garantizar el cumplimiento legal en aspectos sensibles como la contratación, la duración de los contratos, la inclusión laboral, la igualdad de género y la protección contra prácticas discriminatorias.

En este marco, surge la necesidad de realizar una investigación que permita comprender si los principios y disposiciones de la legislación laboral están efectivamente siendo integrados en los procesos de contratación, y si estos impactan positiva o negativamente en la eficiencia y equidad de los procedimientos internos.

### **Enfoque de investigación**

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2020), existen tres enfoques; en primer lugar, el cuantitativo, el cual enfatiza en lo práctico, fundamentándose en la imparcialidad de los acontecimientos. En segundo lugar, está el enfoque cualitativo, que busca comprender e interpretar manifestaciones e información, orientado a detallar los distintos contextos de los acontecimientos que se investigan. Por último, se encuentra el enfoque mixto, que integra ambos enfoques mencionados. (p. 14)

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto que combina el paradigma cualitativo con el cuantitativo, con el fin de obtener una visión más integral del objeto de estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, el enfoque mixto permite abordar un fenómeno desde la perspectiva de la experiencia subjetiva (cualitativo) y desde una óptica numérica y estadística (cuantitativo), gestionando una interpretación más completa del fenómeno investigado.

Este enfoque es especialmente adecuado cuando se analiza un tema complejo como la influencia de la legislación laboral sobre prácticas organizacionales, ya que no se trata solamente de verificar el cumplimiento normativo, sino también de explorar cómo estas normas son percibidas, aplicadas, interpretadas y adaptadas por quienes operan en la

gestión del recurso humano. La combinación de datos numéricos (encuestas) y discursivos (entrevistas) permite comprender tanto las tendencias como los matices del fenómeno.

La fase cualitativa busca recolectar información mediante entrevistas a personas clave de la organización (jefaturas, especialistas legales y profesionales de recursos humanos), mientras que la fase cuantitativa incluye la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra representativa de colaboradores.

### **Método de investigación**

Esta investigación se desarrolla bajo un método tanto inductivo como deductivo, el cual permite comprender el fenómeno de estudio desde múltiples perspectivas, combinando las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020):

"Los estudios con enfoque mixto representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (p. 10).

El tipo de investigación es aplicada, descriptiva y correlacional.

Aplicada porque se orienta a resolver un problema real en un contexto específico: la influencia de la legislación laboral costarricense en los procesos de selección de personal de una organización determinada (FNA).

Descriptiva en tanto pretende caracterizar de forma detallada los procesos de reclutamiento y contratación, describiendo si están alineados con las leyes vigentes y cómo se desarrollan en la práctica.

Correlacional ya que se analizará si existe relación entre el conocimiento y aplicación de la normativa y el nivel de percepción de justicia, inclusión y transparencia en los procesos de contratación.

Este tipo de investigación permite no solo comprender el fenómeno, sino también proponer soluciones o mejoras basadas en los hallazgos, lo cual resulta clave para fortalecer la gestión institucional del talento humano.

## **Diseño**

El diseño metodológico adoptado es exploratorio secuencial derivativo, lo que implica que la investigación se inicia con una fase cualitativa destinada a explorar la percepción de los actores clave respecto al cumplimiento y aplicación de la legislación laboral, para luego avanzar a una fase cuantitativa en la que se confirman o amplían los hallazgos a través de la aplicación de cuestionarios estructurados.

Este tipo de diseño es adecuado cuando se requiere comprender en profundidad fenómenos complejos antes de medirlos. Tal como lo señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el diseño secuencial permite generar hipótesis desde la realidad percibida por los sujetos y, posteriormente, validarlas mediante instrumentos estandarizados. En este caso, se buscará identificar los criterios legales percibidos como más influyentes en los

procesos de selección y determinar, mediante el análisis estadístico, qué tanto se alinean con los procedimientos actuales en la organización.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias consisten en los datos recolectados directamente de las personas participantes, mediante:

Cuestionario estructurado aplicado a una muestra amplia de trabajadores.

Entrevistas semiestructuradas a personal clave del área de Recursos Humanos, mandos medios y asesores legales.

Ambas fuentes permitirán recoger tanto información cuantificable como narrativas e interpretaciones, cruciales para comprender cómo se traduce la legislación en prácticas reales dentro de la organización.

### **Fuentes Secundarias**

Se consultarán documentos normativos, artículos científicos, tesis de grado y literatura académica publicada entre 2020 y 2024, principalmente en bases de datos universitarias y repositorios oficiales. Estas fuentes permitirán construir el marco teórico y contextualizar la relación entre legislación y procesos de selección desde una perspectiva local e internacional.

Entre los documentos a utilizar se encuentran:

- a) Código de Trabajo de Costa Rica (versión actualizada 2023)
- b) Ley 7600 sobre Igualdad de Oportunidades
- c) Reforma Procesal Laboral
- d) Tesis costarricenses sobre selección de personal
- e) Estudios internacionales comparativos sobre normativa laboral y gestión humana

### **Sujetos**

Los sujetos de la investigación serán personas colaboradoras de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., principalmente aquellas que han participado en procesos de reclutamiento, ya sea como solicitantes o como miembros del equipo responsable de contratar. Se incluirán tanto funcionarios administrativos como personal operativo, además de quienes ocupan puestos clave en el área de Recursos Humanos.

La diversidad de perfiles busca garantizar la pluralidad de experiencias y visiones, abarcando desde las etapas iniciales del proceso (como elaboración del perfil del puesto) hasta la formalización de la contratación. Se privilegiará la inclusión de mujeres, personas con discapacidad o colaboradores mayores de 45 años, para incorporar también una perspectiva de inclusión y no discriminación.

## **Población y muestra**

### **Población**

La población está constituida por los 120 funcionarios que integran la planilla actual de la Corporación Fiduciaria FNA S.A. La mayoría se desempeña en áreas administrativas, legales y financieras.

### **Muestra**

Se utilizará una muestra no probabilística intencional, incluyendo 50 personas para el cuestionario y entre 5 y 7 para las entrevistas. Esta selección responde a la necesidad de identificar personas con experiencia directa en los procesos de contratación, garantizando así la relevancia de la información recabada.

### Variables o unidades de análisis

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición operativa
Identificar las principales normativas laborales costarricenses que regulan el proceso de reclutamiento y selección de personal.	Normativa laboral aplicable	Cantidad de personas que tienen conocimiento de leyes laborales	Nivel de conocimiento sobre Código de Trabajo, Ley 7600 y Reforma Procesal Laboral	Conjunto de disposiciones legales vigentes en Costa Rica que regulan los procesos de contratación y empleo (MTSS, 2023).	Nivel de conocimiento que las personas que colaboran con la empresa tienen sobre las leyes laborales que aplican en el proceso de selección de personal.
Evaluar cómo la Corporación Fiduciaria FNA S.A. adapta sus procesos de contratación a la legislación vigente.	Adaptación organizacional	Percepción del grado de adecuación de políticas internas	Existencia de manuales, protocolos o prácticas ajustadas a ley	Grado en que una empresa ajusta sus procedimientos a las disposiciones legales para garantizar cumplimiento normativo (Hernández & Mendoza, 2020).	Percepción de los colaboradores sobre la corrección de las políticas internas de la empresa en relación con la legislación laboral.
Determinar los retos y beneficios que enfrenta la empresa en la aplicación de la legislación laboral en sus estrategias de reclutamiento y selección.	Retos y beneficios legales	Dificultades y ventajas identificadas	Retos (burocracia, vacíos legales), beneficios (equidad, transparencia)	Resultados positivos o negativos derivados del cumplimiento legal en procesos de selección (Gallud, 2015).	Opinión de los participantes sobre cómo la legislación laboral afecta los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 1. *Variables de análisis cuantitativo*

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición operativa
Identificar las principales normativas laborales costarricenses que	Marco legal aplicable	Referencias legales en discurso	Mención del Código de Trabajo, Ley 7600, principios de	Marco jurídico nacional que regula el acceso al empleo y los derechos	Frecuencia de mención de los principios de claridad y transparencia en los discursos de los entrevistados.

regulan el proceso de reclutamiento y selección de personal.			igualdad y no discriminación	laborales (MTSS, 2023).	
Evaluar cómo la Corporación Fiduciaria FNA S.A. adapta sus procesos de contratación a la legislación vigente.	Adecuación institucional	Procesos internos y legalidad	Prácticas y protocolos internos, percepción de legalidad	Capacidad institucional de ajustar su gestión del talento humano a las disposiciones legales (Hernández et al., 2020).	Respuestas personales sobre ajustes en procesos de selección.
Determinar los retos y beneficios que enfrenta la empresa en la aplicación de la legislación laboral en sus estrategias de reclutamiento y selección.	Impacto legal organizacional	Valoración de efectos legales	Beneficios: mayor inclusión, transparencia. Retos: complejidad, rigidez	Efecto organizacional de aplicar las leyes laborales en el proceso de reclutamiento (Verma, 2021).	Opiniones de ejemplo sobre ventajas y limitaciones legales.

Tabla 2. *Variables de análisis cualitativo*

## Instrumentos

### Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos cuantitativos que consiste en un conjunto de ítems o reactivos estandarizados, aplicados a una muestra definida, con el propósito de medir variables o percepciones mediante escalas previamente establecidas, según Feria et al., (2020), "... la encuesta, esencialmente, como alternativo a la entrevista .." (p. 63) permite recolectar información estructurada de una muestra amplia, facilitando la generalización de resultados, así, entre sus características destacan la aplicabilidad masiva, respuestas estandarizadas, anonimato relativo, posibilidad de medición estadística y economía de tiempo. Los tipos incluyen cuestionarios estructurados (con ítems cerrados),

semiestructurados y abiertos, aunque para fines cuantitativos el estructurado es el más usado.

### ***Tipo seleccionado y desarrollo***

Se diseñará un cuestionario estructurado compuesto por 30 ítems cerrados, divididos en cinco dimensiones:

- a) Conocimiento de la legislación laboral
- b) Percepción sobre transparencia del proceso
- c) Inclusión y no discriminación
- d) Igualdad de oportunidades
- e) Efectividad del proceso de selección

Las preguntas estarán formuladas en escala tipo Likert de 5 puntos, lo que facilitará el análisis estadístico mediante medidas de frecuencia, promedios y gráficos.

### **Entrevistas**

La entrevista es una técnica cualitativa de recolección de datos que permite obtener información en profundidad acerca de experiencias, percepciones y significados desde el punto de vista de los participantes, como lo afirma Díaz et al., (2013) la entrevista semiestructurada ofrece un equilibrio entre una interacción rígida que produce datos bien organizados y una conversación fluida que puede explorar aspectos inesperados pero relevantes del fenómeno y, entre sus características incluyen la existencia de un guion de

preguntas, flexibilidad en el desarrollo, posibilidad de sondeos, grabación y transcripción, y análisis cualitativo mediante codificación o categorización. Los tipos más comunes son: estructurada, semiestructurada y no estructurada.

### ***Tipo seleccionado y desarrollo***

Se aplicarán entre 5 y 7 entrevistas semiestructuradas a profesionales clave del área de Recursos Humanos y Gestión Legal de la empresa. Las preguntas estarán orientadas a conocer la interpretación y aplicación de la normativa, así como las barreras y retos en su implementación. Las entrevistas serán grabadas y transcritas previa autorización de las personas participantes, y se analizarán mediante codificación temática.

### **Escala de Likert**

La escala de Likert es un tipo de escala de actitud utilizada en cuestionarios (y otros instrumentos), que mide el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas, permitiendo cuantificar percepciones y sentimientos de los sujetos de estudio. Como lo expone Matas (2018), “Las llamadas ‘escalas Likert’ son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, ...” (párr. 4), así, sus características principales incluyen: escala ordinal (aunque a veces tratada como intervalo), generalmente de 5 o 7 categorías, simetría positiva/negativa, posibilidad de calcular promedios o frecuencias, y uso en estudios descriptivos y correlacionales. Existen variantes según el número de puntos, la formulación de afirmaciones y el tratamiento estadístico posterior.

### ***Tipo seleccionado y desarrollo***

En esta investigación, la escala utilizada será de tipo ordinal, compuesta por cinco categorías: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, y totalmente de acuerdo. Esto facilitará la valoración del grado de cumplimiento percibido de los principios legales en los procesos de selección de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., así como la valoración de aspectos como transparencia, inclusión y eficacia.

### **Proceso para la recolección de datos**

Fase 1: Contacto con los participantes: Se realizará una reunión de socialización del estudio con los directivos de la empresa. Posteriormente, se enviarán correos electrónicos a las personas seleccionadas para participar, incluyendo la carta de consentimiento informado y el objetivo de la investigación.

Fase 2: Encuesta: El cuestionario será distribuido electrónicamente a través de Microsoft Forms. Los resultados se almacenarán automáticamente en una hoja de cálculo protegida. La participación será completamente anónima.

Fase 3: Análisis de contenido: Las entrevistas grabadas se transcribirán y codificarán manualmente, identificando las categorías emergentes que permitirán explicar cómo se aplica o interpreta la legislación en los procesos de selección. Se empleará análisis de contenido temático para extraer patrones y regularidades en las narrativas.

## **Capítulo IV. Resultados**

El presente capítulo expone de manera integral los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado en la Corporación Fiduciaria FNA S.A., su estructura se organiza en dos secciones principales que responden al enfoque metodológico mixto de la investigación, la primera sección está dedicada al análisis cuantitativo, donde se presenta la sistematización y descripción de los datos recolectados mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 50 colaboradores, estos resultados se visualizan en tablas y se describen para cada una de las variables de estudio: normativa laboral aplicable, adaptación organizacional, y retos y beneficios legales.

Posteriormente, la segunda sección despliega el análisis cualitativo, basado en las entrevistas semiestructuradas realizadas a 7 profesionales clave de la organización, esta parte profundiza en la interpretación y experiencias concretas sobre la aplicación de la legislación, ofreciendo una riqueza narrativa que complementa y da contexto a los datos numéricos, la integración de ambas perspectivas permite una comprensión mejor y robusta del fenómeno de estudio, estableciendo conocimiento para la discusión y las conclusiones que se desarrollarán más adelante.

### **Análisis Cuantitativo**

El análisis cuantitativo de este estudio se basó en las respuestas de 50 colaboradores de la Corporación Fiduciaria FNA S.A., quienes evaluaron diez afirmaciones sobre la incidencia de la legislación laboral en los procesos de selección, la distribución de las respuestas fue variada a lo largo de la escala de cinco puntos, donde 1 representaba

"Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo", en algunas preguntas, las opiniones se concentraron en los extremos, mientras que en otras se distribuyeron de manera más uniforme, mostrando que no existe una percepción unánime entre el personal sobre los temas consultados. Esta diversidad de puntos de vista enriquece el análisis.

Los resultados muestran que, para ciertas afirmaciones, la opción 5 fue seleccionada por un número bajo de personas, indicando que pocos colaboradores están totalmente convencidos sobre esos aspectos específicos, por el contrario, en otras preguntas, la opción 5 fue marcada por una cantidad significativamente mayor de encuestados, reflejando un acuerdo fuerte y generalizado en esos tópicos, así, esta fluctuación entre un acuerdo minoritario y uno mayoritario en diferentes ítems demuestra que la experiencia y la percepción del impacto de la normativa laboral no es homogénea en la organización, sino que depende del aspecto particular que se esté evaluando.

De manera similar, las opciones de respuesta 1 y 2, que representan el desacuerdo, también presentaron una frecuencia variable, en algunos casos, muy pocas personas eligieron estas opciones, señalando un rechazo minoritario a la afirmación, mientras que en otros casos, la cantidad de personas que marcó 1 o 2 fue considerable, llegando a formar un grupo importante que disiente de la opinión mayoritaria, esta variabilidad confirma que las percepciones dentro de la empresa son diversas y que el grado de internalización y adaptación a las exigencias legales difiere entre los miembros de la plantilla.

## Variable 1. Normativa laboral aplicable

**Conozco las leyes costarricenses (Código de Trabajo, Ley 7600) que rigen el reclutamiento.**

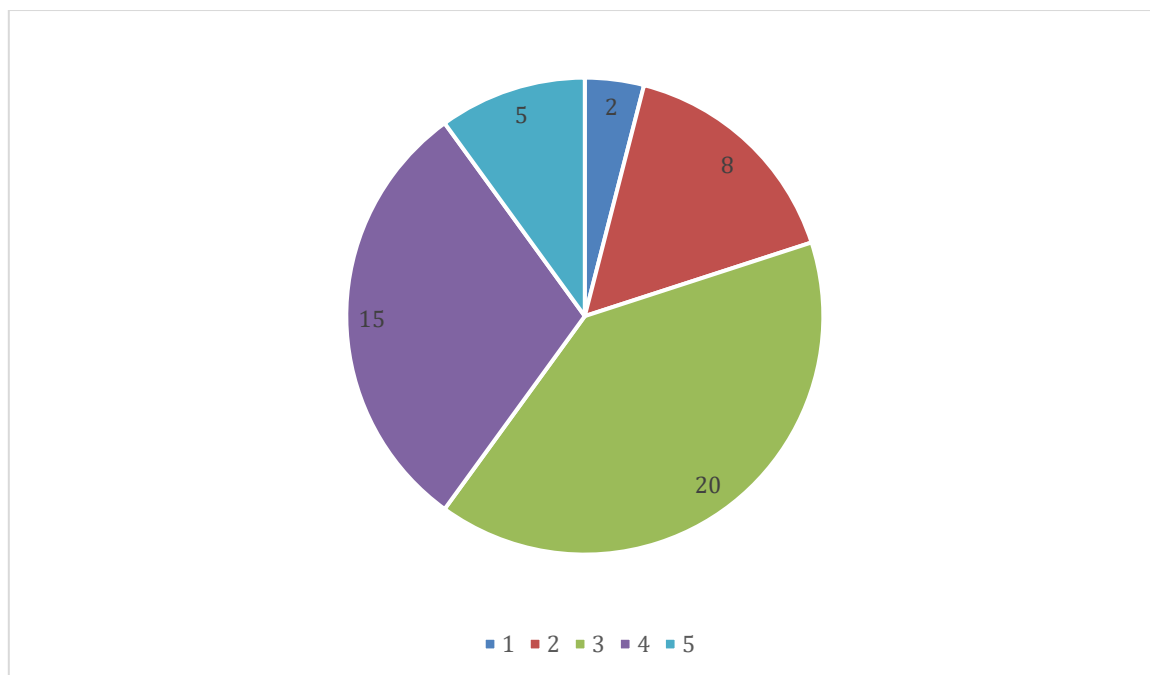


Figura 2. *Conocimiento de la normativa laboral aplicable.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se visualiza en la tabla anterior, las respuestas a esta pregunta están muy divididas, la opción más seleccionada fue "Neutro" por 20 personas, lo que significa que el 40% de los encuestados no está seguro de su conocimiento sobre las leyes, solo 10 personas en total, que representan un 20%, afirmaron estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo"

con la afirmación, esto muestra que una parte importante de la plantilla no se siente segura acerca de su dominio de la normativa laboral que debe aplicar en su trabajo diario.

El gráfico anterior también permite ver que un 20% del personal (10 personas) expresó un claro desacuerdo, marcando las opciones 1 o 2, en contraste, un 40% (20 personas) se ubicó en una postura neutral, esto indica que, si bien pocos rechazan completamente la idea de conocer las leyes, existe una gran porción de colaboradores que duda o no tiene la confianza suficiente para afirmar que las conoce, así, la distribución refleja una necesidad latente de reforzar la difusión y capacitación en este tema.

Comprendo cómo la prohibición de discriminación (Art. 404 C. Trabajo) aplica en la selección.

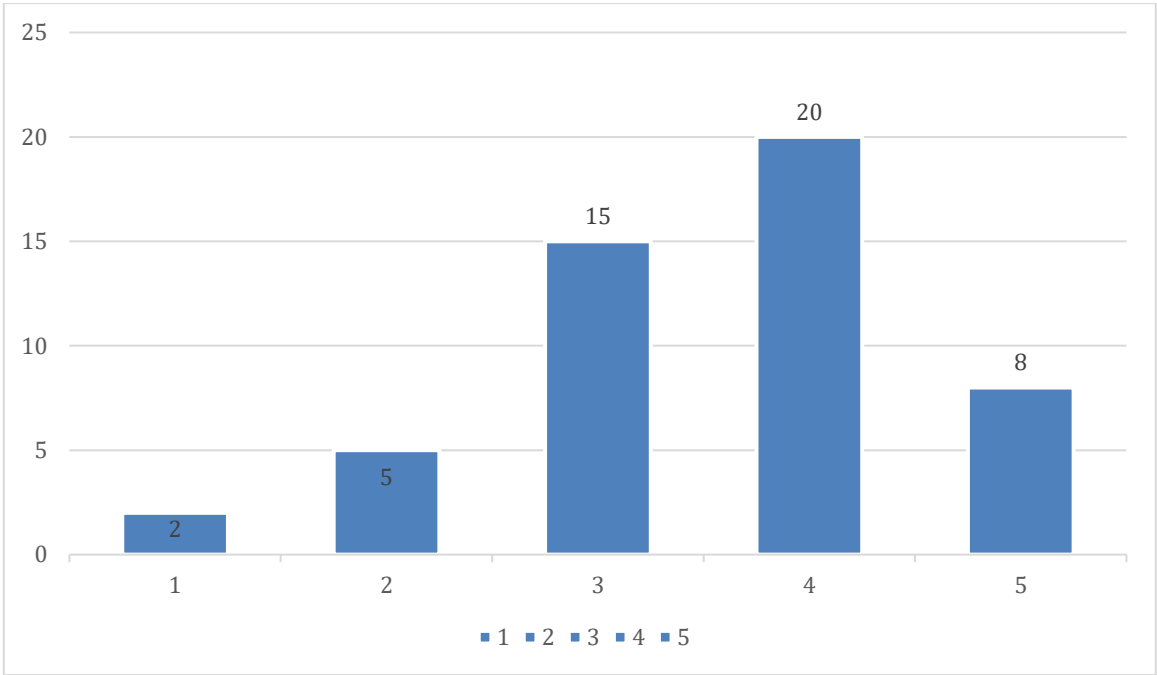


Figura 3. *Comprensión de la prohibición de discriminación en la selección.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se puede ver anteriormente en los datos, la comprensión de la aplicación práctica de la no discriminación es ligeramente mayor, un 56% de los colaboradores, que equivale a 28 personas, respondió estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con esta afirmación, esto sugiere que más de la mitad del grupo encuestado cree entender cómo se traduce esta prohibición legal en las etapas concretas de un proceso de selección dentro de la empresa, lo que es un punto positivo en comparación con la pregunta anterior.

El gráfico muestra también que 15 personas, es decir, un 30% de la muestra, se mantuvo en una postura neutral ante esta pregunta, además, un 14% (7 personas) manifestó su desacuerdo y esto revela que, a pesar de que la mayoría se siente segura, aún existe una minoría significativa que no termina de comprender o no ve con claridad cómo se ejecuta el principio de no discriminación en la práctica diaria de reclutamiento y selección de personal en la organización.

Sé que la legislación exige igualdad de oportunidades y ajustes razonables en los procesos.

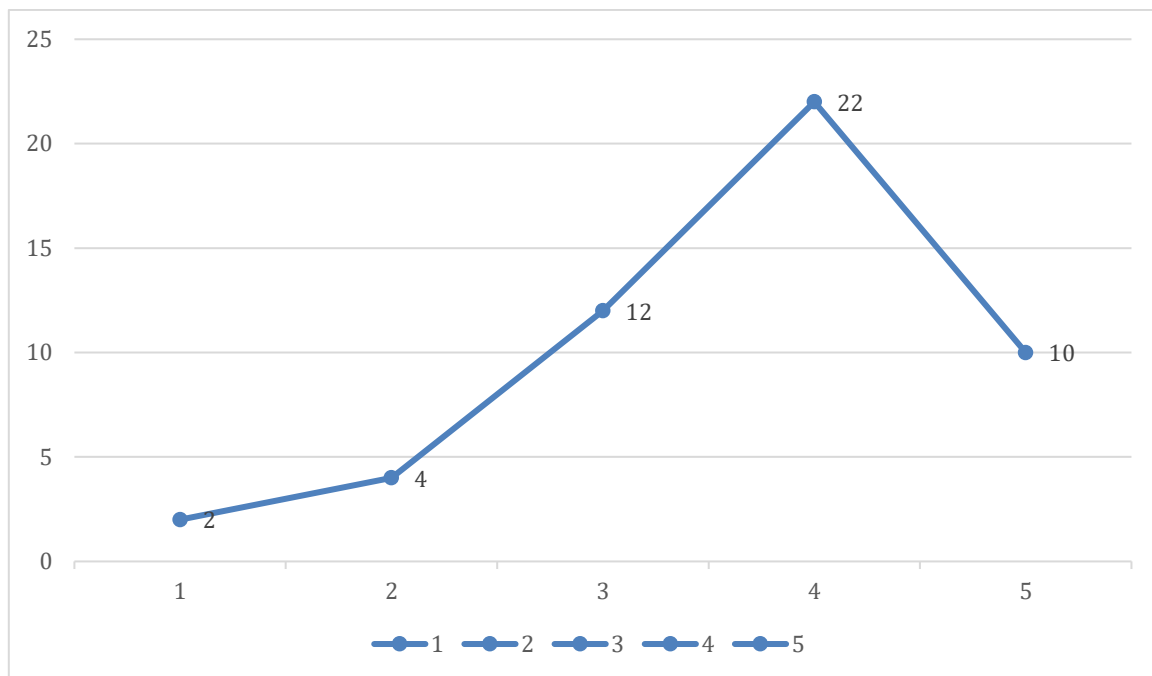


Figura 4. *Conocimiento de la igualdad de oportunidades y ajustes razonables en los procesos según la legislación.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Así como se muestra anteriormente, esta es la afirmación mejor valorada de las tres primeras, un 64% de los encuestados, lo que se traduce en 32 personas, marcó las opciones 4 o 5, indicando su acuerdo con el conocimiento de este requisito legal, esto refleja que el principio general de igualdad de oportunidades y la necesidad de realizar ajustes es el concepto más conocido y reconocido entre los colaboradores que participaron en el estudio, posiblemente por ser un tema de mayor difusión y discusión.

El gráfico anterior permite observar que, a pesar del alto porcentaje de acuerdo, todavía un 24% (12 personas) se mantuvo neutral y un 12% (6 personas) expresó su

desacuerdo, y esto significa que, si bien la conciencia sobre la exigencia legal es amplia, no es universal, cerca de una quinta parte de los empleados no está segura o no cree estar informada sobre esta obligación específica de la empresa, lo que señala un área donde se puede seguir trabajando para lograr una comprensión generalizada.

**Variable 2. Adaptación organizacional**

La empresa cuenta con manuales o protocolos que aseguran el cumplimiento de la ley en la contratación.

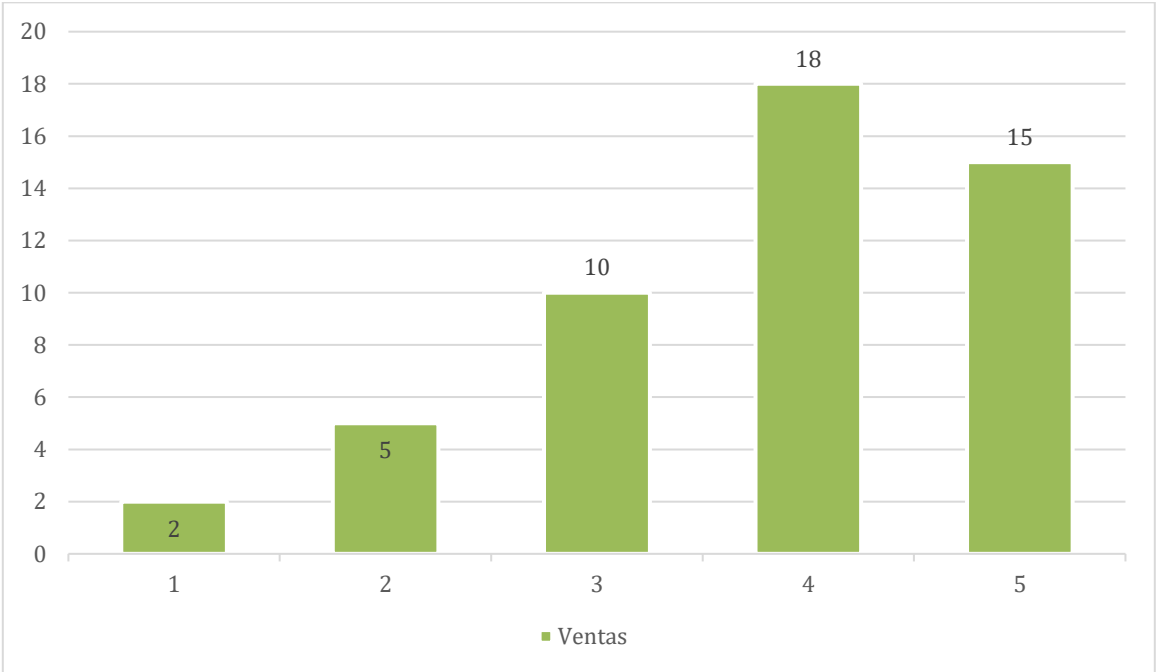


Figura 5. Cumplimiento de la ley de contratación mediante manuales y protocolos.

Nota. Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se visualiza en la tabla anterior, la percepción sobre la existencia de manuales es predominantemente positiva, un 66% de los encuestados, equivalente a 33 personas, se mostró "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con esta afirmación, esto indica que la mayoría de los colaboradores tiene la impresión de que la organización cuenta con la documentación y los procedimientos escritos necesarios para guiar el proceso de contratación dentro del marco legal establecido, lo que refleja un esfuerzo institucional por formalizar sus prácticas.

El gráfico anterior también muestra que un 20% del personal (10 personas) adoptó una postura neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, un 14% (7 personas) expresó su desacuerdo con la existencia o efectividad de estos protocolos, esto sugiere que, si bien la mayoría reconoce los manuales, existe una porción minoritaria pero significativa que no los percibe con claridad o quizás no los considera suficientemente robustos para asegurar el cumplimiento normativo en la práctica diaria.

Los perfiles de puesto se redactan bajo principios de equidad y no discriminación.

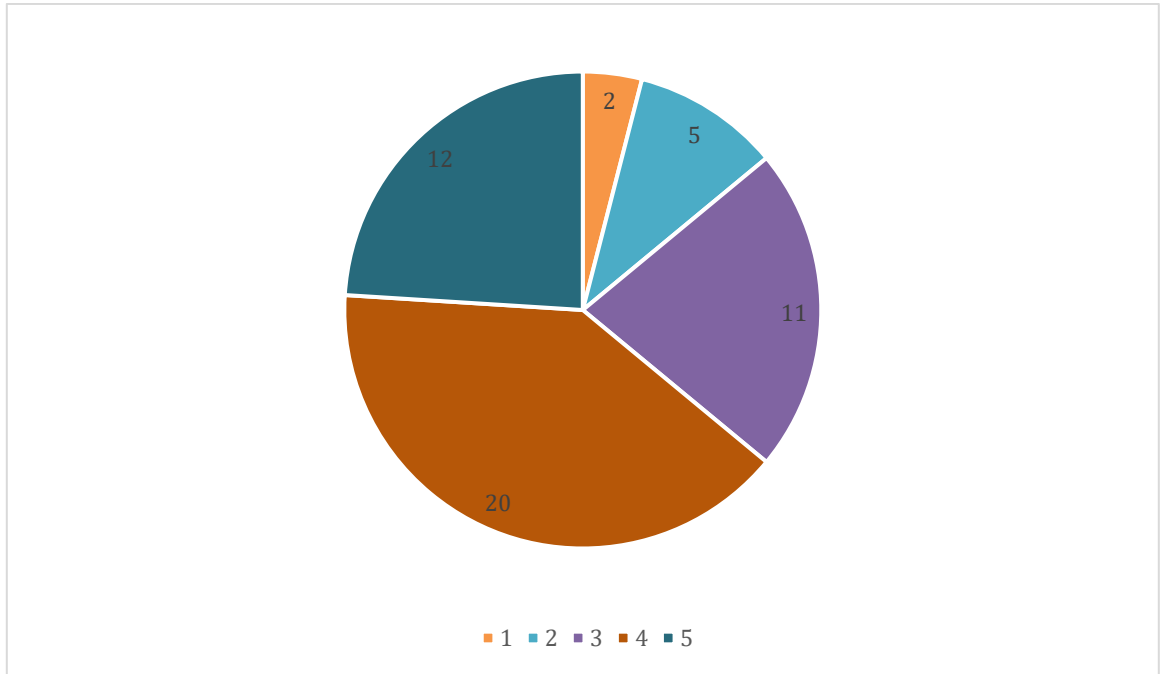


Figura 6. *Perfiles de puesto redactados bajo principios de equidad y no discriminación.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se puede ver anteriormente en los datos, los resultados para esta afirmación son muy favorables, un 64% de los colaboradores, es decir, 32 personas, respondió estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo", esto demuestra que una clara mayoría percibe que las descripciones de los puestos de trabajo se elaboran con un enfoque inclusivo, evitando requisitos discriminatorios y enfocándose en las competencias y habilidades necesarias para desempeñar las funciones de manera efectiva.

El gráfico muestra que 11 personas (22%) se mantuvieron neutrales, sin una opinión definida al respecto, además, un 14% (7 personas) no está de acuerdo con que los perfiles se redacten de esta manera, aunque la percepción positiva es amplia, este dato indica que

una parte del personal no está convencida de que la equidad sea un principio aplicado de manera consistente en la fase de diseño y redacción de las vacantes internas.

Las prácticas reales de selección se ajustan consistentemente a la normativa laboral vigente.

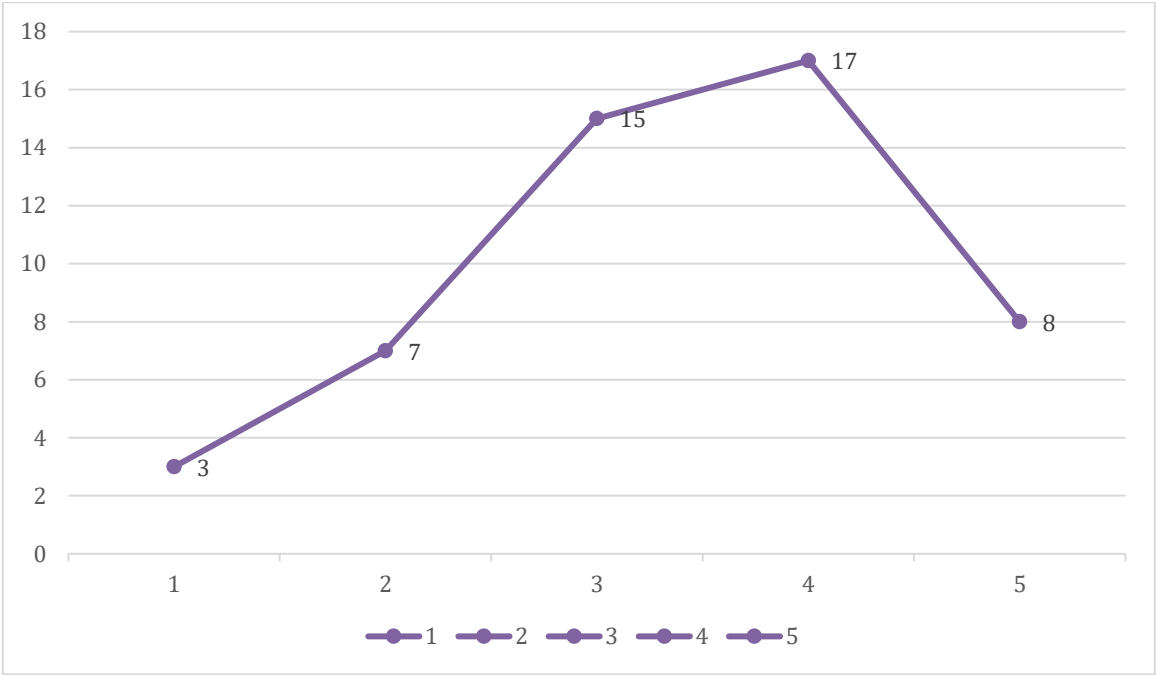


Figura 7. Prácticas de selección ajustadas consistentemente a la normativa laboral vigente.

Nota. Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Así como se muestra anteriormente, la confianza en la aplicación práctica de la normativa es menor, solo la mitad de los encuestados (25 personas) está "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con que las prácticas reales se ajusten siempre a la ley, un 30% (15 personas) se mantuvo neutral, lo que revela un alto nivel de incertidumbre o duda

respecto a la consistencia con la que se ejecutan los procesos, marcando un contraste con la percepción más positiva sobre los manuales y perfiles.

El gráfico anterior permite observar que un 20% de los colaboradores (10 personas) expresó su desacuerdo con la afirmación y esto evidencia que, para un grupo considerable, existe una brecha clara entre lo que establecen los protocolos y lo que sucede en la realidad operativa durante las contrataciones, así, la suma de neutros y en desacuerdo forma una mayoría, lo que señala un área de oportunidad crítica para la organización.

Recibo capacitación sobre cómo aplicar la legislación laboral en mis funciones.

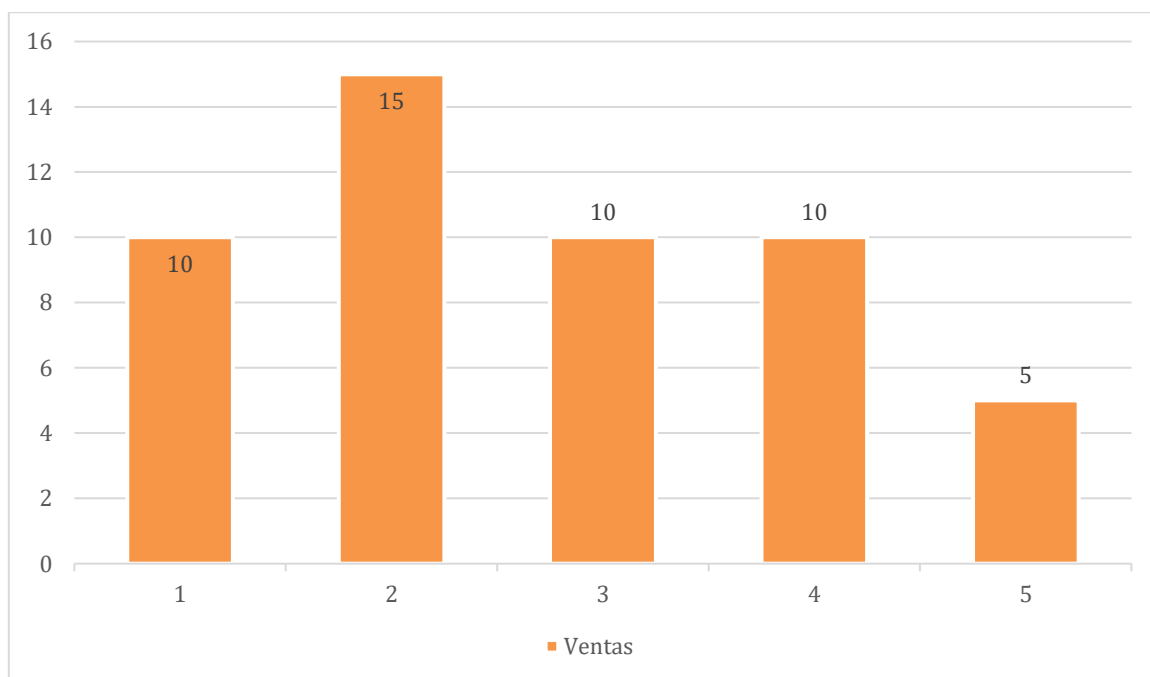


Figura 8. *Capacitación sobre cómo aplicar la legislación laboral en las funciones.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se visualiza en la tabla anterior, esta es la afirmación peor evaluada de todo el cuestionario, un 50% de los encuestados, que representa a 25 personas, está en desacuerdo con haber recibido la capacitación necesaria y solo un 30% (15 personas) manifestó estar de acuerdo, estos resultados son contundentes e indican que la mayoría del personal no se siente suficientemente entrenado para aplicar los complejos requisitos de la legislación laboral en sus tareas diarias relacionadas con la selección de personal.

El gráfico anterior también revela que un 20% (10 personas) no tiene una opinión formada, ubicándose en la neutralidad, la combinación de este grupo con el que está en desacuerdo forma una amplia mayoría del 70% que no reconoce una formación adecuada, así, esta falta de capacitación percibida explica de manera coherente por qué, en preguntas anteriores, existían dudas sobre el conocimiento de la ley y su aplicación consistente en la práctica real de la empresa.

### **Variable 3. Retos y beneficios legales**

Cumplir con la ley ha mejorado la transparencia y equidad de nuestros procesos.

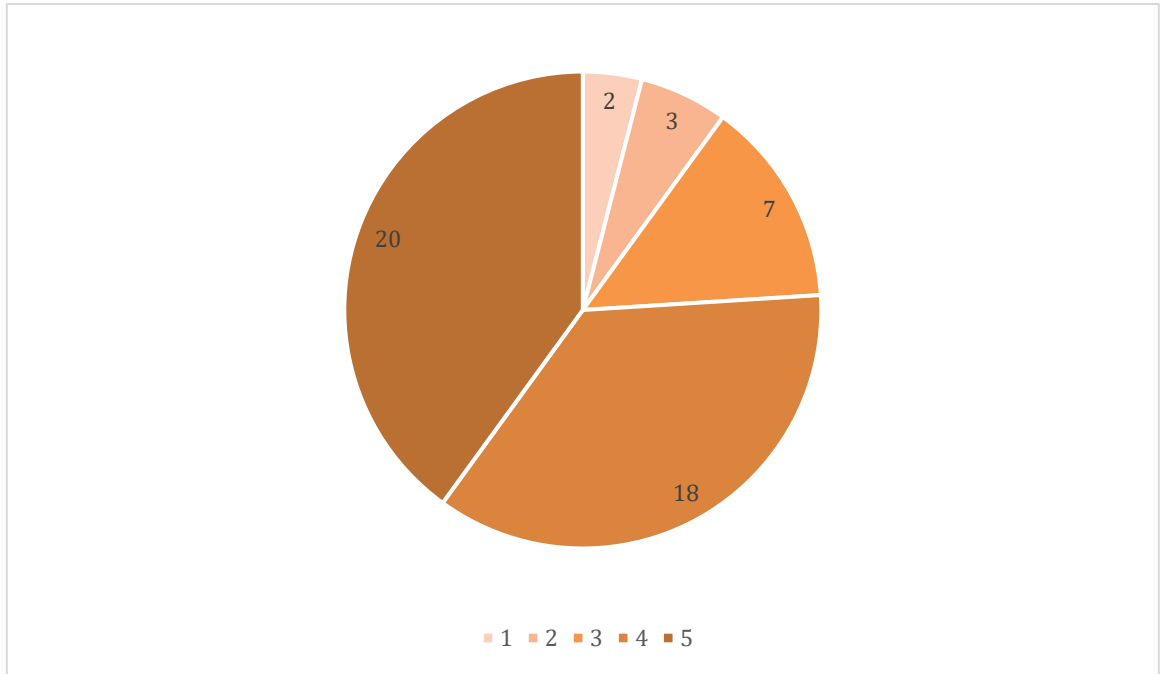


Figura 9. *Mejora de la transparencia y equidad en los procesos al cumplir con la ley*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se visualiza en la tabla anterior, existe un consenso abrumador respecto a esta afirmación, un 76% de los encuestados, lo que equivale a 38 personas, se mostró "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo", esto demuestra que la gran mayoría del personal percibe que la estricta aplicación de la normativa laboral ha tenido un impacto positivo directo, haciendo que los procesos de reclutamiento y selección sean más transparentes y justos para todos los involucrados, lo que fortalece la confianza en la institución.

El gráfico anterior también muestra que un 14% (7 personas) se mantuvo neutral, sin una opinión definida sobre este beneficio, por otro lado, solo un 10% (5 personas) expresó su desacuerdo y esto indica que, si bien la valoración es extremadamente positiva,

existe una minoría que no percibe esta mejora en la transparencia o que considera que el cumplimiento legal no ha sido el factor determinante para lograr una mayor equidad en los procedimientos internos de la empresa.

La adaptación a la normativa representa una carga burocrática que ralentiza la contratación.

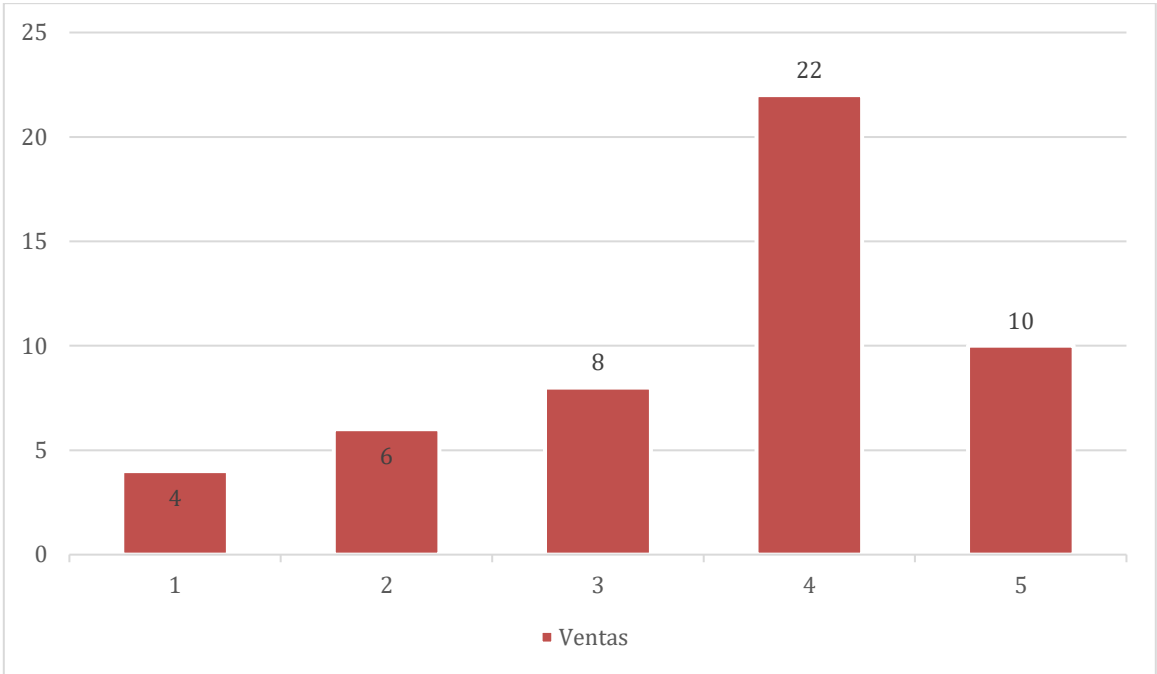


Figura 10. Adaptación a la normativa que ralentiza la contratación.

Nota. Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Como se puede ver anteriormente en los datos, una mayoría clara de los colaboradores reconoce el desafío operativo que implica la ley, un 64% de los encuestados,

es decir, 32 personas, está "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con que la adaptación normativa genera una carga burocrática y ralentiza los procesos de contratación, esto refleja una tensión palpable entre el cumplimiento legal ideal y la agilidad operativa que requiere el negocio en el día a día.

El gráfico muestra que un 16% (8 personas) se mantuvo neutral ante esta afirmación, además, un 20% (10 personas) manifestó su desacuerdo, considerando que la burocracia no es un impedimento significativo, así, estos resultados pintan un panorama realista ya que mientras la mayoría experimenta la lentitud, existe un grupo considerable que no la percibe como un problema grave o que considera que el beneficio de cumplir la ley justifica plenamente el tiempo invertido en los trámites.

Aplicar la legislación laboral le ha traído más beneficios que problemas a la organización.

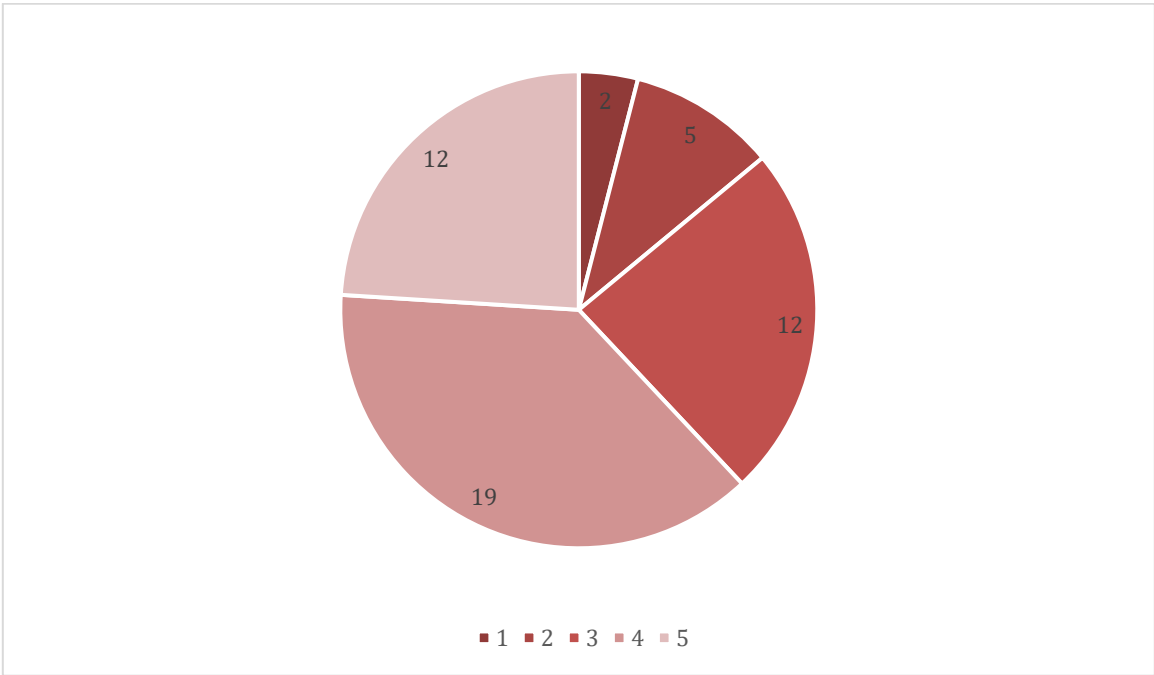


Figura 11. *Percepción de beneficios en la aplicación de la legislación laboral.*

*Nota.* Fernández y González, con base en las respuestas de la encuesta, 2025.

Así como se muestra anteriormente, el balance final que hace el personal es predominantemente positivo, un 62% de los encuestados, que representa a 31 personas, está "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con que los beneficios de aplicar la ley superan a los problemas, esto sugiere que, a pesar de reconocer la carga burocrática, una mayoría valora más las ventajas obtenidas, como la mayor transparencia, equidad y seguridad jurídica, lo que resulta en una evaluación global favorable de la incidencia de la normativa.

El gráfico anterior permite observar que un 24% (12 personas) se mantuvo neutral, sin inclinarse hacia un balance claramente positivo o negativo, un 14% (7 personas) expresó su desacuerdo, considerando que los problemas generados por la aplicación de la legislación son mayores que sus beneficios y esto indica que, si bien la visión positiva es mayoritaria, existe una porción del personal que vive la normativa principalmente como un obstáculo que afecta la eficiencia sin aportar ventajas compensatorias significativas.

### **Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo fue enriquecido con la participación de siete colaboradores clave, de los cuales cinco fueron mujeres y dos hombres, pertenecientes a los departamentos de Recursos Humanos, Asesoría Legal y mandos medios con injerencia en procesos de selección, de este modo, esta diversidad de roles permitió capturar una visión integral del fenómeno de estudio, desde la interpretación normativa hasta la aplicación

operativa, todas las entrevistas fueron transcritas para garantizar la integridad de la información proporcionada por las y los participantes, asegurando que sus perspectivas genuinas formaran la base del análisis.

Durante la fase de sistematización, se encontró que las respuestas de los siete entrevistados presentaban un alto grado de coincidencia en la identificación de las normativas y los problemas principales, dada esta notable similitud en sus percepciones y experiencias, se optó por un método de agrupación por respuestas y temas comunes, en lugar de analizar cada entrevista de forma aislada, esta estrategia permitió identificar con claridad los consensos y las narrativas colectivas que emergen de la práctica diaria dentro de la organización, destacando las áreas de mayor fortaleza y preocupación.

La síntesis resultante, por lo tanto, no representa la opinión aislada de una sola persona, sino la visión consolidada del grupo de expertos consultados, así, este enfoque permitió construir una narrativa robusta y coherente sobre cómo se vive y aplica la legislación laboral en los procesos de la empresa, la similitud en las respuestas sugiere una cultura organizacional bien definida en cuanto al cumplimiento normativo, al tiempo que refleja desafíos estructurales compartidos por los diferentes actores involucrados en la gestión del talento humano.

## **Variable 1. Marco legal aplicable**

### **Principales normativas laborales que impactan directamente el proceso de reclutamiento y selección en FNA S.A.**

Las personas entrevistadas dicen que el Código de Trabajo es lo más importante, especialmente la parte que prohíbe discriminar por edad, género o discapacidad, estas personas comentan que esta ley les obliga a tener mucho cuidado con lo que ponen en las convocatorias y con las preguntas que hacen en las entrevistas. Mencionan que, por ejemplo, no pueden pedir una foto en el currículum ni preguntar si alguien tiene planes de formar una familia, porque la ley no lo permite.

También hablan de la Ley 7600 para personas con discapacidad, que les exige adaptar las pruebas y ofrecer ayuda durante la selección, como dar más tiempo o proveer tecnología especial y señalan que la Ley de Teletrabajo les ha hecho replantearse cómo describen los puestos que se pueden hacer desde casa, detallando requisitos de equipo y conexión desde el principio.

**Aseguración de que el personal a cargo de la selección conozca e interprete correctamente estas leyes.**

Las personas entrevistadas indican que realizan capacitaciones cada seis meses, donde repasan las leyes con ejemplos reales de lo que se puede y no se puede hacer, cuentan que practican con casos ficticios para aprender a evitar preguntas que podrían ser malinterpretadas o consideradas discriminatorias, además, mencionan que tienen guías escritas y listas de verificación que usan siempre para no saltarse ningún paso legal.

Agregan que, cuando tienen una duda sobre un candidato o un perfil complicado, consultan directamente con el abogado de la empresa antes de tomar una decisión, asimismo, dicen que esta práctica les da más seguridad y evita problemas, finalmente,

comentan que cuando alguien comete un error, lo conversan en equipo para aprender todos y no volver a repetirlo.

### **Incorporación de los principios de no discriminación e igualdad.**

Las personas entrevistadas explican que se enfocan solo en lo que el candidato necesita saber hacer para el trabajo, como sus habilidades o experiencia, y dejan fuera cualquier detalle personal como la edad o su estado civil, mencionan que usan un programa de computadora que les ayuda a revisar el texto de la convocatoria para detectar palabras que podrían sonar discriminatorias o favorecer a un grupo sobre otro.

También comentan que siempre ponen un párrafo fijo en todas las convocatorias, invitando a todos a postularse sin importar su puesto laboral, además, dicen que ofrecen abiertamente la posibilidad de que, si alguien necesita una adaptación para participar en el proceso, como una silla especial o más tiempo, la empresa se lo proporcionará, esto lo hacen para que nadie se sienta excluido desde el primer momento.

### **Variable 2. Adecuación institucional**

#### **Protocolos o pasos específicos que tienen implementados para garantizar el cumplimiento legal durante la selección.**

Las personas entrevistadas explican que el proceso inicia con una revisión del perfil de puesto por parte de Recursos Humanos y el área legal, para verificar que los requisitos se ajusten a la ley, asimismo, mencionan que utilizan listas de verificación en cada etapa, desde la publicación de la vacante hasta la contratación, para asegurar que no se omitan los

procedimientos establecidos, destacan que todas las ofertas de empleo deben incluir la cláusula de no discriminación y que las pruebas técnicas son validadas previamente para garantizar su objetividad y relación directa con las funciones del cargo.

Señalan que, antes de realizar una oferta formal, el caso debe ser aprobado por el comité de contratación, donde se revisa que la selección del candidato se base estrictamente en los criterios técnicos definidos, agregan que mantienen un registro documental de cada decisión tomada durante el proceso, incluyendo las razones para descartar a otros aspirantes, lo cual sirve como respaldo ante cualquier consulta o auditoría, este protocolo, aunque exige más tiempo, les da confianza en que sus acciones son defendibles legalmente.

**Alineación de los procesos diarios de contratación con lo establecido en esos protocolos y la ley.**

Las personas entrevistadas reconocen que, en la mayoría de los casos, logran seguir los protocolos al pie de la letra, especialmente para puestos de entrada y niveles medios, sin embargo, comentan que ocasionalmente, ante la presión de cubrir una vacante con urgencia, algunos gerentes presionan para acelerar pasos o flexibilizar ciertos requisitos, esto genera tensión entre la necesidad operativa y el cumplimiento estricto, obligando a Recursos Humanos a recordar constantemente los riesgos legales de desviarse del procedimiento establecido en los manuales.

Añaden que la alineación es más fuerte en la fase inicial (convocatoria y filtro) y puede debilitarse ligeramente en las etapas finales de entrevistas, donde la subjetividad del entrevistador es un riesgo latente, para contrarrestarlo, mencionan que insisten en el uso de guiones de entrevista estandarizados y en la capacitación continua, así, concluyen que, si

bien el ideal es cumplir al 100%, la realidad operativa a veces impone ajustes, pero siempre dentro de los márgenes que permite la ley.

**Modificación significativa sus prácticas de reclutamiento por exigencias de la legislación. Ilústreme con un caso.**

Las personas entrevistadas afirman que sí, citando como ejemplo la implementación de la Ley de Teletrabajo, relatan que antes los puestos se diseñaban únicamente para modalidad presencial, pero la ley les obligó a crear perfiles específicos para trabajo remoto, definiendo responsabilidades sobre equipos, conectividad y horarios flexibles y esto implicó rediseñar por completo sus formatos de descripción de puestos y crear nuevos anexos contractuales, un cambio significativo en su forma tradicional de trabajar y contratar personal.

Otro caso que mencionan es la prohibición de solicitar antecedentes salariales previos, asimismo, cuentan que antes era una práctica común usada para definir la oferta económica, pero la ley se los prohibió para combatir la brecha salarial, tuvieron que eliminar esa pregunta de todos sus formularios y, en su lugar, desarrollar una metodología interna de benchmarking salarial para definir rangos competitivos y objetivos para cada puesto, sin depender del historial del candidato.

**Recursos (tecnológicos, humanos, financieros) destina la organización para esta adaptación normativa.**

Las personas entrevistadas destacan la inversión en software especializado para la gestión de reclutamiento, que incluye módulos para detectar sesgos en el lenguaje de las

convocatorias y llevar el rastro de auditoría de cada proceso, también mencionan la contratación de una consultoría externa anual para actualizar sus manuales y capacitar al personal, lo que representa una partida presupuestaria específica, asimismo, a nivel humano, reconocen que el equipo de Recursos Humanos dedica un porcentaje bajo de su tiempo a tareas directamente vinculadas al cumplimiento normativo, en lugar de a estrategia.

Además, señalan que se asignan fondos para realizar los ajustes razonables que soliciten los candidatos con discapacidad durante el proceso de selección, como intérpretes de lengua de señas o software de lectura de pantalla, dicen que, si bien estos recursos tienen un costo, la dirección los ve como una inversión necesaria para operar con seguridad jurídica y mantener una reputación de empleador responsable que atrae mejor talento.

### **Variable 3. Impacto legal organizacional**

#### **El mayor beneficio para FNA S.A. derivado de alinear su selección con la legislación laboral.**

Las personas entrevistadas coinciden en que el mayor beneficio ha sido la mejora en su reputación como empleador, estas personas autoras explican que al ser conocidos por sus procesos justos y transparentes, logran atraer a un grupo más amplio y diverso de candidatos, incluyendo personas con talento que antes no consideraban a la empresa, esto les ha permitido enriquecer su capital humano con diferentes perspectivas y habilidades,

además, destacan que esta buena imagen reduce los conflictos legales, ya que los candidatos, aunque no sean seleccionados, perciben que se les trató con equidad.

Un beneficio adicional que mencionan es el fortalecimiento de la cultura interna de cumplimiento, algunos señalan que el haber estructurado y documentado todos los pasos del reclutamiento no solo evita sanciones, sino que crea un estándar de profesionalismo que todo el equipo internaliza y esto se traduce en mayor confianza de los colaboradores hacia la organización, sabiendo que las reglas son claras y se aplican para todos por igual, lo que a la larga fomenta un ambiente de trabajo más estable y positivo.

### **Retos o dificultades más significativos que enfrentan al aplicar estas normativas**

El reto principal que identifican es la lentitud que impone el cumplimiento estricto, donde detallan que realizar todas las revisiones legales, las múltiples aprobaciones y la documentación exhaustiva de cada decisión alarga significativamente el tiempo para cerrar una contratación, esto, en un mercado competitivo, esta demora a veces les hace perder candidatos ideales que reciben ofertas más ágiles de otras empresas, el poder gestionar esta tensión entre la rigurosidad legal y la velocidad operativa es, según ellos, un balance difícil de lograr y una fuente constante de presión interna.

Otro problema frecuente es la resistencia ocasional de algunos gerentes de línea, donde las personas entrevistadas comentan que hay mandos medios que, priorizando la urgencia de su área, presionan para saltarse pasos o priorizan su intuición sobre los criterios objetivos exigidos por la ley, por lo tanto, poder educar de forma continua y negociar con estos líderes para que internalicen la importancia del cumplimiento normativo, sin dañar la

relación con las áreas operativas, consume mucho tiempo y energía del equipo de Recursos Humanos.

**Cambios necesarios (en ley, reglamento o práctica interna) para equilibrar mejor el cumplimiento legal con la eficiencia operativa.**

Las personas entrevistadas sugieren que una simplificación de los trámites reportados ante el Ministerio de Trabajo agilizaría mucho los procesos, se proponen que exista una plataforma digital única y centralizada, en lugar de los múltiples formatos y notificaciones actuales, a nivel interno, ven necesario invertir en una mayor automatización del proceso de reclutamiento, con un software que integre las validaciones legales de forma predeterminada, reduciendo así la carga manual de revisiones y minimizando el error humano, lo que liberaría al personal para tareas más estratégicas.

Por último e igual de importante, se plantean la necesidad de un programa de formación más fuerte y continuo dirigido específicamente a los gerentes y jefes de área, opinan que si los líderes entendieran mejor no solo el qué de la ley, sino el por qué (los riesgos y beneficios), habría menos resistencias y se tomarían mejores decisiones desde el origen, así, se concluyen que el equilibrio ideal no está en relajar la ley, sino en hacer los procesos internos más inteligentes y eficientes para cumplirla sin sacrificar la agilidad.

## **Discusión de Resultados**

### **Variable 1: Normativa laboral aplicable**

Los hallazgos evidencian que el conocimiento sobre la normativa laboral costarricense es limitado en una parte significativa del personal. Aunque existe conciencia general sobre principios como igualdad de oportunidades y ajustes razonables, más del 40% de los participantes manifestó dudas respecto a su dominio del Código de Trabajo y la Ley 7600. Esta situación coincide con lo señalado por Méndez y Quirós (2023), quienes advierten que la falta de capacitación sistemática incrementa el riesgo de errores en la aplicación normativa. La interpretación sugiere que la empresa debe fortalecer los programas de formación para garantizar que el cumplimiento legal se traduzca en prácticas consistentes y no solo en conocimiento teórico.

### **Variable 2: Adaptación organizacional**

Los resultados muestran que la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ha implementado manuales y protocolos orientados al cumplimiento normativo, lo que refleja un esfuerzo institucional por formalizar sus procesos. Sin embargo, se identificó una brecha entre la normativa escrita y la práctica operativa, especialmente en escenarios donde la urgencia por cubrir vacantes genera presiones para flexibilizar procedimientos. Este hallazgo coincide con estudios internacionales que señalan la tensión entre legalidad y eficiencia operativa como un reto recurrente en la gestión del talento humano. (Giles, Patel y Zhang, 2020) La discusión indica que la organización debe reforzar mecanismos de control y automatización para reducir la dependencia de decisiones discrecionales.

### **Variable 3: Retos y beneficios legales**

La percepción generalizada es que el cumplimiento normativo ha mejorado la transparencia y equidad en los procesos de selección, lo que constituye un beneficio estratégico para la empresa. No obstante, la mayoría de los participantes reconoce que la adaptación a la normativa implica una carga burocrática que ralentiza la contratación, afectando la competitividad en la atracción de talento. Este hallazgo coincide con lo planteado por Khaowisade et al., (2023), quienes sugieren la digitalización como herramienta para equilibrar legalidad y agilidad. La discusión confirma que la empresa debe integrar soluciones tecnológicas que permitan automatizar validaciones legales y reducir tiempos sin comprometer la transparencia.

### **Variable 4: Marco legal aplicable**

El análisis cualitativo revela que la correcta interpretación del marco legal no debe limitarse a la comprensión teórica, sino a su aplicación práctica en cada etapa del proceso de selección. La evidencia indica que, aunque la normativa costarricense ofrece lineamientos claros, persisten vacíos en la implementación operativa, lo que puede generar riesgos legales y afectar la percepción de equidad. Este resultado coincide con lo señalado por Álvarez y Rodríguez (2022), quienes destacan la necesidad de convertir la ley en protocolos concretos que orienten la gestión del talento humano.

### **Variable 5: Adecuación institucional**

La empresa ha logrado avances significativos en la formalización de sus procesos mediante manuales y controles internos, lo que fortalece la trazabilidad y la transparencia.

Sin embargo, la discusión evidencia que mantener esta adecuación exige una revisión constante ante cambios normativos y tecnológicos. La falta de actualización periódica podría generar inconsistencias que afecten la coherencia institucional. Este hallazgo coincide con lo planteado por Hernández y Mendoza (2020), quienes recomiendan la integración de sistemas de seguimiento normativo para garantizar la sostenibilidad del cumplimiento.

#### **Variable 6: Impacto legal organizacional**

Los resultados confirman que la aplicación correcta del marco legal ha tenido un impacto positivo en la reputación institucional y en la confianza interna. Cumplir con la normativa no solo reduce riesgos legales, sino que también fortalece la cultura organizacional y la percepción de justicia entre los colaboradores. Este efecto coincide con lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (2022), que considera la legalidad como un factor clave para la sostenibilidad empresarial. La discusión sugiere que la empresa debe aprovechar este impacto para consolidar su imagen como empleador responsable y diferenciarse en el mercado laboral.

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

#### **Variable 1: Normativa laboral aplicable**

La investigación permite comprender que la normativa laboral costarricense constituye el pilar fundamental de los procesos de reclutamiento y selección en la Corporación Fiduciaria FNA S.A. Las disposiciones del Código de Trabajo, la Ley 7600 y otras normas relacionadas con igualdad y no discriminación orientan las políticas internas de contratación, asegurando un marco de justicia y transparencia. El cumplimiento legal no solo previene sanciones, sino que fortalece la confianza organizacional y proyecta una imagen institucional comprometida con la responsabilidad social y el respeto a los derechos laborales de todos los colaboradores.

Se evidencia que la empresa ha logrado implementar procesos ajustados al marco jurídico vigente, incorporando buenas prácticas que garantizan imparcialidad en la selección del personal. Estas prácticas, además de cumplir con la ley, contribuyen a la estandarización de los procedimientos y a la mejora del clima laboral. Sin embargo, aún es necesario fortalecer la actualización continua del personal en materia legislativa, para asegurar que cada decisión de contratación se mantenga alineada con los cambios legales y con los principios éticos que sustentan la normativa costarricense.

#### **Variable 2: Adaptación organizacional**

El estudio revela que la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ha mostrado una adecuada capacidad de adaptación ante las exigencias del marco legal laboral. La empresa

ha establecido mecanismos internos que permiten aplicar la normativa sin perder la eficiencia operativa, lo que refleja una cultura institucional madura y orientada al cumplimiento. No obstante, el proceso de adaptación requiere un esfuerzo constante de comunicación y coordinación entre las distintas áreas, ya que algunos líderes aún priorizan la rapidez por encima de la rigurosidad normativa, lo cual puede generar inconsistencias o tensiones internas.

La adaptación organizacional también ha implicado un cambio en la mentalidad de los equipos de trabajo, quienes ahora asumen que el cumplimiento legal es una responsabilidad compartida. Esto ha fortalecido la cohesión interna, la claridad de los roles y el compromiso ético del personal. A pesar de estos avances, la empresa debe continuar ajustando sus procesos y capacitaciones para mantener un equilibrio sostenible entre cumplimiento normativo y productividad, garantizando que la eficiencia no comprometa la integridad ni la transparencia de los procedimientos.

### **Variable 3: Retos y beneficios legales**

Los resultados evidencian que la aplicación de la normativa laboral genera beneficios importantes, como mayor transparencia, confianza institucional y reducción de riesgos legales. Sin embargo, también conlleva retos significativos, especialmente en lo que respecta a la agilidad de los procesos. Cumplir con todas las validaciones y revisiones legales puede alargar los tiempos de contratación, lo que representa una desventaja competitiva frente a empresas con procesos más ágiles. Esta situación requiere un equilibrio estratégico entre la legalidad y la eficiencia operativa para no perder talento valioso.

A pesar de los desafíos, el estudio demuestra que los beneficios superan los inconvenientes. La formalidad de los procesos y la aplicación rigurosa de la ley brindan seguridad jurídica, orden administrativo y una cultura de respeto mutuo. Además, el cumplimiento genera un sentido de confianza colectiva dentro de la organización, fortaleciendo las relaciones laborales y el compromiso de los empleados. De esta manera, los retos legales se convierten en oportunidades para innovar, optimizar los procesos internos y consolidar una estructura de gestión más profesional y sostenible.

#### **Variable 4: Marco legal aplicable**

El análisis permite confirmar que el marco legal costarricense brinda las bases necesarias para desarrollar procesos de reclutamiento éticos, equitativos y sostenibles. La Corporación Fiduciaria FNA S.A., ha logrado traducir este marco en políticas internas que promueven la transparencia y la equidad, alineando sus acciones con las disposiciones establecidas en la ley. No obstante, se identifica la necesidad de fortalecer la actualización del personal respecto a las reformas legales, garantizando así la coherencia permanente entre la normativa vigente y la práctica institucional.

Asimismo, se evidencia que la comprensión del marco legal aplicable no debe limitarse a su conocimiento teórico, sino a su puesta en práctica diaria. La correcta interpretación y aplicación de las normas determinan el grado de efectividad del proceso de reclutamiento y selección. Cuando las leyes se aplican con criterio ético y técnico, la organización logra consolidar un modelo de contratación responsable, reduciendo riesgos de incumplimiento y fortaleciendo su legitimidad institucional ante los colaboradores, las autoridades y la sociedad costarricense.

### **Variable 5: Adecuación institucional**

El estudio muestra que la Corporación Fiduciaria FNA S.A., ha avanzado significativamente en la adecuación de sus estructuras organizacionales al marco legal vigente. Los procesos han sido formalizados mediante manuales, protocolos y controles que garantizan un cumplimiento uniforme de las normas laborales. Esta adecuación ha permitido una mejor trazabilidad en las contrataciones y una gestión del talento humano más transparente. Sin embargo, mantener dicha adecuación exige revisión constante, especialmente ante los cambios normativos y tecnológicos que afectan la gestión empresarial moderna.

La adecuación institucional también ha fortalecido la cultura de cumplimiento, generando mayor compromiso por parte de los empleados y consolidando una estructura administrativa sólida. Este proceso de alineamiento legal no solo favorece la eficiencia, sino que refuerza la imagen institucional como organización responsable y respetuosa de la ley. Aun así, se debe continuar trabajando en la sensibilización de todos los niveles jerárquicos, de modo que el cumplimiento no se perciba como una carga burocrática, sino como un valor que protege y dignifica a la organización.

### **Variable 6: Impacto legal organizacional**

Los hallazgos finales demuestran que la aplicación correcta del marco legal ha tenido un impacto positivo y medible en la Corporación Fiduciaria FNA S.A. El respeto a la legislación laboral ha fortalecido la sostenibilidad institucional, ha disminuido los riesgos legales y ha mejorado la confianza interna. Cumplir la ley no solo favorece la estabilidad jurídica, sino que también incrementa la reputación y la credibilidad de la empresa frente a

sus clientes y colaboradores. Este impacto positivo consolida a la organización como referente de cumplimiento responsable en el sector privado costarricense.

Además, se determina que la integración de la normativa con la innovación y la tecnología potencia el impacto legal dentro de la gestión del talento humano. Las herramientas digitales aplicadas al control normativo permiten una gestión más transparente y eficiente, fortaleciendo la responsabilidad social empresarial. En conclusión, el cumplimiento legal debe entenderse como un motor de crecimiento organizacional que impulsa la eficiencia, la ética y la sostenibilidad, convirtiéndose en la base del progreso institucional y del fortalecimiento de la cultura corporativa.

## **Recomendaciones**

### **Variable 1: Normativa laboral aplicable**

Se recomienda fortalecer de forma permanente la capacitación del personal de Recursos Humanos en temas relacionados con el Código de Trabajo, la Ley 7600 y demás normas complementarias. Comprender a profundidad la legislación vigente permitirá aplicar correctamente los procedimientos de reclutamiento y selección, evitando errores y garantizando el respeto a los derechos laborales. Además, la empresa debería promover sesiones de actualización legal cada semestre, para mantenerse al día con posibles reformas o interpretaciones que puedan afectar los procesos internos de contratación.

También se sugiere elaborar un manual institucional de reclutamiento y selección basado en la normativa costarricense. Este documento debe detallar los pasos,

criterios y controles que aseguren el cumplimiento legal en cada fase del proceso. Incluir ejemplos prácticos, plantillas y validaciones facilitará la aplicación uniforme de la ley entre todos los colaboradores. Un manual actualizado y accesible permitirá estandarizar los procedimientos, promover la transparencia y disminuir la posibilidad de incumplimientos, fortaleciendo así la coherencia entre las políticas internas y el marco jurídico nacional.

## **Variable 2: Adaptación organizacional**

Es recomendable que la empresa continúe ajustando su estructura organizacional para responder de manera eficiente a las exigencias legales. Esto implica mejorar la comunicación entre los departamentos, de modo que los líderes comprendan la importancia de los procedimientos normativos en cada contratación. Reuniones mensuales entre Recursos Humanos y las demás áreas permitirán alinear los tiempos de respuesta, los requisitos y las responsabilidades de cada parte. Esta coordinación reducirá tensiones y favorecerá un proceso de selección más fluido y participativo, manteniendo la agilidad sin sacrificar la legalidad.

Asimismo, se propone fomentar la cultura de cumplimiento desde la dirección hasta los niveles operativos. Esto puede lograrse mediante campañas internas, mensajes institucionales y reconocimientos a las áreas que demuestren buenas prácticas legales. Promover la idea de que cumplir con la ley es un valor organizacional, y no una obligación impuesta, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso ético de los colaboradores. La adaptación institucional debe entenderse como un proceso dinámico y continuo, en el que todos los miembros asumen un papel activo en la consolidación de una empresa legalmente responsable.

### **Variable 3: Retos y beneficios legales**

Para enfrentar los desafíos que implica cumplir con todos los requisitos legales, se recomienda invertir en la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección. La implementación de plataformas automatizadas con validaciones legales integradas puede reducir el tiempo de respuesta, eliminar errores humanos y garantizar la trazabilidad de cada contratación. Además, las herramientas tecnológicas facilitan el control documental, la auditoría interna y la rendición de cuentas, permitiendo que el cumplimiento normativo se gestione de forma más ágil y eficiente.

Por otro lado, la empresa debe identificar los beneficios que surgen del cumplimiento legal y comunicarlos de manera efectiva a todo el personal. Mostrar cómo las normas fortalecen la imagen institucional, previenen sanciones y generan confianza en los empleados motivará a los equipos a respetarlas con mayor convicción. El cumplimiento no debe verse como una carga, sino como una ventaja competitiva. Al comprender los beneficios legales, la empresa podrá transformar sus desafíos en oportunidades para innovar y optimizar su gestión del talento humano.

### **Variable 4: Marco legal aplicable**

Se recomienda mantener una relación constante con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, participando en capacitaciones, foros y actualizaciones legales que refuercen la comprensión del marco jurídico costarricense. Estar en contacto con las autoridades laborales permitirá anticipar cambios en la normativa y adaptar los procesos internos con rapidez. Además, esta colaboración fortalecerá la credibilidad institucional y la

proyección de la empresa como un referente de buenas prácticas en cumplimiento normativo.

También se aconseja crear un sistema interno de seguimiento y actualización legal, donde se registren las reformas y lineamientos más recientes. Este sistema debe ser de fácil acceso para el personal de Recursos Humanos y para los líderes de área involucrados en contrataciones. Centralizar la información legal garantiza uniformidad en la aplicación de las normas y evita interpretaciones erróneas. De esta forma, el marco legal aplicable se convierte en una herramienta práctica de gestión y no solo en un requisito documental.

#### **Variable 5: Adecuación institucional**

La empresa debe continuar fortaleciendo su plan de adecuación institucional para mantener una estructura alineada con las exigencias legales y éticas. Se recomienda revisar anualmente los perfiles de puesto, las políticas de selección y los mecanismos de evaluación, asegurando que respeten los principios de igualdad y no discriminación. Esta revisión debe incluir asesoría legal y participación de diferentes áreas para garantizar que las decisiones de contratación sean justas, inclusivas y coherentes con los valores corporativos.

Además, se propone implementar un programa continuo de formación en ética y responsabilidad laboral, dirigido a todos los niveles jerárquicos. Estas capacitaciones ayudarán a que el cumplimiento de la ley no se perciba como una obligación burocrática, sino como una parte integral de la identidad institucional. La adecuación no solo debe enfocarse en procesos, sino también en actitudes y comportamientos. Una organización que

entiende la legalidad como parte de su cultura genera mayor estabilidad, compromiso y respeto entre sus colaboradores.

### **Variable 6: Impacto legal organizacional**

Se recomienda diseñar indicadores que midan el impacto del cumplimiento legal en la gestión del talento humano. Estos indicadores pueden incluir variables como reducción de conflictos laborales, tiempos de contratación, satisfacción de los colaboradores y cumplimiento de metas institucionales. Medir el impacto permitirá demostrar que la aplicación de la normativa no solo garantiza legalidad, sino que también mejora la eficiencia y sostenibilidad del negocio. La información obtenida facilitará la toma de decisiones y la planificación estratégica a mediano y largo plazo.

Por último, la empresa debería fortalecer su proyección social como entidad responsable mediante la divulgación de sus prácticas éticas y legales. Publicar informes de cumplimiento, participar en espacios empresariales de responsabilidad social y promover la inclusión son estrategias que refuerzan la reputación institucional. La transparencia y la coherencia en la aplicación de la ley generan confianza tanto en el público interno como externo. En síntesis, el impacto legal positivo debe aprovecharse como un motor de crecimiento y como una herramienta de diferenciación en el mercado costarricense.

## Capítulo VI. Propuesta

### *Propuesta de Proyecto: “Modelo Integral de Reclutamiento Legal y Eficiente para Empresas Privadas en Costa Rica”*

#### **Introducción**

El contexto empresarial costarricense enfrenta el desafío de armonizar la eficiencia en la contratación con el cumplimiento estricto de la normativa laboral vigente. Las disposiciones del Código de Trabajo, la Ley 7600 y otras regulaciones orientadas a la igualdad y la no discriminación exigen que las organizaciones adopten procesos transparentes y ajustados a derecho, sin comprometer la agilidad operativa. Ante esta realidad, se plantea el diseño de un modelo integral que combine legalidad, equidad y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección.

#### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de reclutamiento y selección para empresas privadas costarricenses que garantice el cumplimiento normativo, promueva la inclusión y optimice la eficiencia operativa.

#### Objetivos específicos

- Identificar los requisitos legales aplicables al proceso de contratación en el sector privado costarricense.

- Incorporar principios de igualdad de oportunidades y ajustes razonables en el diseño del modelo.
- Integrar herramientas tecnológicas que faciliten la automatización y el control de cumplimiento normativo.
- Proponer indicadores para evaluar la transparencia, equidad y efectividad del proceso.

### **Justificación**

El contexto laboral costarricense actual exige a las empresas privadas cumplir con un marco jurídico cada vez más riguroso, orientado a la transparencia, la igualdad y la inclusión. Sin embargo, en la práctica, muchas organizaciones enfrentan dificultades para equilibrar ese cumplimiento con la necesidad de mantener procesos de contratación ágiles y eficientes. Esta situación genera riesgos legales y operativos que afectan tanto la reputación como la productividad institucional. Por ello, se justifica el diseño de un modelo que permita integrar la legalidad con la eficiencia, garantizando que cada contratación responda a criterios técnicos, éticos y normativos claros dentro de un marco de gestión moderno.

La creación de este modelo se fundamenta en la importancia de estandarizar los procedimientos de reclutamiento y selección, evitando la discrecionalidad y reduciendo la posibilidad de errores o prácticas discriminatorias. Un proceso estructurado fortalece la coherencia interna de las decisiones y asegura que las contrataciones se realicen conforme a los principios establecidos en el Código de Trabajo y otras leyes vigentes. Además, un modelo bien diseñado permite a las empresas optimizar recursos humanos y financieros, al

disminuir la rotación del personal y asegurar la incorporación de candidatos realmente competentes, comprometidos y alineados con los valores institucionales.

El diseño de un modelo integral es también una respuesta a la necesidad de promover la inclusión en el mercado laboral. La aplicación de la Ley 7600 y otras disposiciones en materia de igualdad requiere que las organizaciones adopten políticas que eliminen barreras y faciliten la participación de personas con discapacidad y de grupos en condición de vulnerabilidad. Incorporar protocolos inclusivos dentro del proceso de reclutamiento no solo cumple una obligación legal, sino que fortalece la responsabilidad social empresarial, mejora el clima laboral y proyecta una imagen de respeto y equidad hacia la comunidad y los colaboradores.

Otro aspecto que refuerza la justificación de esta propuesta es la creciente digitalización de los procesos empresariales. Las herramientas tecnológicas ofrecen la posibilidad de automatizar tareas repetitivas, verificar el cumplimiento legal en tiempo real y generar trazabilidad en las decisiones de contratación. Sin embargo, su uso debe ser regulado y adaptado al marco legal costarricense. El modelo propuesto busca integrar la tecnología de manera ética y eficiente, aprovechando su potencial sin perder de vista los principios de justicia y confidencialidad que rigen toda relación laboral.

Desde una perspectiva organizacional, contar con un modelo de reclutamiento y selección basado en la legalidad y la equidad fortalece la reputación corporativa. Las empresas que demuestran compromiso con el cumplimiento normativo generan mayor confianza entre sus empleados, clientes y socios estratégicos. Además, un modelo estandarizado permite establecer indicadores de desempeño que facilitan la evaluación y

mejora continua de los procesos. De esta manera, la gestión del talento humano se convierte en un elemento estratégico que contribuye directamente a la sostenibilidad, la competitividad y el desarrollo institucional a largo plazo.

El diseño de este modelo también responde a una necesidad de carácter preventivo. Muchas sanciones o conflictos laborales surgen por desconocimiento o aplicación incorrecta de las normas durante la contratación. Disponer de un esquema estructurado, con validaciones legales automáticas y procedimientos claros, ayuda a prevenir estos problemas antes de que ocurran. Esto reduce los costos asociados a demandas o auditorías y evita daños a la imagen de la empresa. La prevención, en este sentido, se convierte en una estrategia de eficiencia que garantiza el cumplimiento de la ley y la estabilidad del entorno laboral.

La justificación también se sustenta en el valor académico y práctico de la propuesta. Este modelo no solo ofrece una guía técnica para las empresas privadas, sino que aporta conocimiento útil a la disciplina de Recursos Humanos en Costa Rica. Al integrar principios legales, competencias laborales e inclusión, la propuesta se convierte en una herramienta innovadora que puede ser replicada en diferentes contextos empresariales. Asimismo, fortalece la conexión entre la teoría y la práctica, promoviendo una gestión del talento humano más ética, transparente y ajustada a las exigencias sociales y normativas actuales.

Finalmente, la propuesta contribuye a la construcción de una cultura organizacional más responsable y humana. Al combinar legalidad, equidad y eficiencia, el modelo busca transformar la manera en que las empresas costarricenses conciben el proceso de

contratación, priorizando el respeto a la persona y la transparencia institucional. Este enfoque integral no solo asegura el cumplimiento de la legislación vigente, sino que impulsa la innovación, la confianza y la sostenibilidad. En síntesis, el modelo representa una oportunidad real para modernizar la gestión de recursos humanos y consolidar un mercado laboral más justo, competitivo y solidario.

## **Metodología**

La metodología de este proyecto se basa en un enfoque descriptivo y propositivo, orientado a analizar el marco legal costarricense y transformarlo en una herramienta práctica para la gestión del talento humano. Este enfoque permite comprender las normas que regulan el reclutamiento y la selección, así como proponer un modelo aplicable al sector privado. La fase descriptiva se centrará en revisar leyes, reglamentos y políticas laborales, mientras que la fase propositiva buscará estructurar procedimientos, herramientas tecnológicas y protocolos inclusivos que garanticen el cumplimiento normativo. Todo el proceso se desarrollará con una visión de mejora continua y responsabilidad social empresarial.

Para el desarrollo del modelo, se aplicará una metodología documental y analítica, sustentada en la recopilación y revisión de fuentes jurídicas, técnicas y académicas nacionales e internacionales. Se analizarán leyes como el Código de Trabajo, la Ley 7600 y otras disposiciones complementarias, junto con estudios y buenas prácticas en materia de reclutamiento ético y equitativo. Este análisis comparativo permitirá identificar los elementos esenciales para diseñar un modelo que combine legalidad, equidad y eficiencia.

La información recolectada será organizada en categorías temáticas que sirvan de base para estructurar los componentes finales del modelo propuesto.

Posteriormente, se desarrollará la fase de diseño del modelo, en la cual se definirán los componentes principales: marco normativo, perfil por competencias, protocolos inclusivos, automatización del proceso y sistema de evaluación. Cada componente se construirá con base en la evidencia documental y en criterios de pertinencia, claridad y aplicabilidad. Durante esta etapa se elaborarán diagramas de flujo y procedimientos operativos que faciliten la comprensión de las etapas de reclutamiento y selección. El modelo final integrará herramientas digitales y métodos de control para asegurar la trazabilidad de cada contratación y la verificación del cumplimiento legal.

La fase de validación teórica se enfocará en revisar la coherencia interna del modelo y su correspondencia con los principios legales y éticos del sistema laboral costarricense. Para ello, se consultará la opinión de especialistas en derecho laboral, gestión de recursos humanos y administración. Estas revisiones permitirán fortalecer la confiabilidad técnica del modelo y garantizar que sus componentes sean aplicables a distintas empresas privadas. Además, se considerará la incorporación de ajustes sugeridos por los expertos, con el fin de mejorar la operatividad del modelo y su adaptabilidad a diferentes contextos empresariales.

Una vez concluido el diseño, se procederá con la fase de validación práctica, en la que el modelo será sometido a una simulación o prueba piloto en una empresa seleccionada. Esta etapa permitirá identificar posibles debilidades, tiempos de aplicación y niveles de aceptación del personal involucrado. Los resultados de esta prueba serán analizados para realizar ajustes antes de la implementación definitiva. Este proceso asegura

que el modelo no solo sea legalmente correcto, sino también funcional, flexible y capaz de integrarse sin dificultad en la dinámica operativa de las empresas privadas.

Finalmente, se elaborará un informe técnico con la descripción completa del modelo, los resultados de las validaciones y las recomendaciones para su aplicación. Este documento servirá como guía para las organizaciones interesadas en adoptar un sistema de reclutamiento y selección legalmente sólido, inclusivo y eficiente. Asimismo, se incluirán indicadores de seguimiento que permitan evaluar su impacto a corto y mediano plazo. La metodología adoptada garantiza que el producto final sea tanto un aporte académico como una herramienta práctica para mejorar la gestión del talento humano en el ámbito empresarial costarricense.

### **Cuadro de responsables**

<b>Actividad o fase</b>	<b>Responsable principal</b>	<b>Apoyo o colaborador</b>	<b>Función específica</b>
Revisión documental y análisis normativo	Investigador principal	Asesor académico	Recopilar leyes, reglamentos y referencias teóricas.
Diseño de los componentes del modelo	Investigador principal	Consultor en Recursos Humanos	Definir etapas, herramientas y protocolos del modelo.
Validación teórica con expertos	Asesor académico	Especialistas en derecho laboral y gestión RH	Revisar coherencia técnica y legal del modelo.
Prueba piloto o simulación del modelo	Investigador principal	Empresa participante	Aplicar el modelo en contexto real y recopilar resultados.

Análisis y ajuste de resultados	Investigador principal	Asesor académico y equipo técnico	Evaluar efectividad y proponer mejoras.
Elaboración del informe final	Investigador principal	Asistente de redacción y revisión	Redactar conclusiones, recomendaciones e informe técnico.

### Cronograma de actividades

Mes / Periodo	Actividad principal	Descripción de la tarea	Responsable	Producto esperado
Enero 2026	Revisión documental y análisis legal	Recopilación de leyes, reglamentos y literatura científica sobre legislación laboral, inclusión y gestión del talento humano. Identificación de los requisitos legales aplicables al proceso de contratación.	Investigador principal	Base documental y resumen normativo.
Febrero 2026	Análisis comparativo y sistematización	Estudio de buenas prácticas internacionales en reclutamiento y selección. Organización de la información en categorías temáticas: legalidad, equidad y eficiencia.	Investigador principal / Asesor académico	Matriz comparativa y análisis temático.
Marzo 2026	Diseño del modelo integral	Definición de los componentes: marco normativo, perfil por competencias, protocolos inclusivos, automatización y sistema de evaluación. Elaboración de diagramas de flujo y estructura general.	Investigador principal / Consultor en RH	Borrador del modelo propuesto.

Abril 2026	Validación teórica con expertos	Revisión del modelo por parte de especialistas en derecho laboral, administración y gestión del talento humano. Incorporación de observaciones y ajustes sugeridos.	Asesor académico / Expertos invitados	Versión revisada del modelo integral.
Mayo 2026	Prueba piloto y análisis de resultados	Aplicación del modelo en una empresa seleccionada. Observación, registro y análisis de los resultados obtenidos. Identificación de fortalezas y debilidades del modelo.	Investigador principal / Empresa participante	Informe de resultados de la prueba piloto.
Junio 2026	Ajustes finales e informe técnico	Redacción del documento final con las conclusiones, recomendaciones e indicadores de seguimiento. Preparación para		

## Recursos

El desarrollo e implementación del modelo requiere una combinación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de apoyo institucional. En primer lugar, se necesitan profesionales especializados en Recursos Humanos, Derecho Laboral y Gestión Organizacional, quienes aportarán sus conocimientos técnicos para asegurar la coherencia legal y la pertinencia práctica del modelo. Además, se requerirá la colaboración de asesores académicos y expertos en inclusión laboral, con el fin de garantizar la incorporación adecuada de protocolos para personas con discapacidad o en condición de vulnerabilidad, en concordancia con la Ley 7600.

En cuanto a los recursos materiales, se utilizarán equipos informáticos, licencias de software de reclutamiento, herramientas de ofimática y conexión a internet estable, que permitan la gestión eficiente de la información y la automatización de procesos. También se considera la necesidad de espacios adecuados para reuniones y capacitaciones, así como materiales didácticos para los talleres de formación del personal. La correcta disponibilidad de estos recursos facilitará la ejecución ordenada de cada fase metodológica y la recopilación de datos confiables durante la validación del modelo.

Respecto a los recursos tecnológicos, se propone el uso de un sistema digital de seguimiento de candidatos (ATS), que permita registrar, verificar y auditar el cumplimiento de los requisitos legales en cada etapa del reclutamiento. Este sistema deberá incluir funciones de control de acceso, almacenamiento seguro y generación automática de reportes. Asimismo, se recomienda implementar una plataforma de aprendizaje virtual para capacitar a los colaboradores de manera continua sobre legislación laboral, ética y buenas prácticas en selección de personal. En conjunto, estos recursos garantizarán la sostenibilidad, la eficiencia y la trazabilidad del modelo propuesto.

### **Alcances y Limitaciones**

El principal alcance de esta propuesta es el diseño de un modelo de reclutamiento y selección aplicable a empresas privadas costarricenses que busquen fortalecer su cumplimiento legal y mejorar la eficiencia de sus procesos. El modelo está diseñado para ser flexible y adaptable, de modo que pueda implementarse en organizaciones de distintos tamaños y sectores. Además, su enfoque inclusivo promueve la igualdad de oportunidades,

el respeto a la diversidad y la aplicación de ajustes razonables, permitiendo así que la contratación de personal se realice con criterios éticos, legales y transparentes.

A nivel institucional, el alcance se extiende al fortalecimiento de la cultura organizacional de cumplimiento, la reducción de riesgos legales y la mejora de la reputación corporativa. Asimismo, el modelo tiene un alcance académico, ya que aporta una herramienta práctica que puede ser utilizada como referencia por futuros investigadores o empresas interesadas en modernizar sus procesos de gestión del talento humano. En síntesis, este proyecto contribuye a vincular la teoría jurídica con la práctica empresarial en un marco de responsabilidad social y eficiencia administrativa.

Sin embargo, también existen limitaciones que deben considerarse. El modelo no contempla una validación estadística de impacto, ya que su aplicación piloto se centra en la verificación cualitativa del funcionamiento del sistema y no en la medición de indicadores a gran escala. Además, la propuesta no incluye un análisis financiero detallado de costos de implementación, dado que estos pueden variar según el tamaño y las capacidades tecnológicas de cada empresa.

Otra limitación es que el modelo está pensado principalmente para el sector privado, por lo que algunas recomendaciones podrían no ser aplicables directamente a instituciones públicas sujetas a regulaciones administrativas distintas. Asimismo, la efectividad del modelo dependerá del compromiso institucional, la capacitación constante del personal y la disposición de recursos tecnológicos adecuados. A pesar de estas limitaciones, la propuesta ofrece una base sólida para el desarrollo de procesos de contratación más justos, eficientes y alineados con la legislación costarricense vigente.

## Referencias

- Álvarez, P., & Rodríguez, D. (2022). Impacto de la legislación laboral en los procesos organizacionales costarricenses. *Revista Costarricense de Administración Pública*. <https://doi.org/10.15359/rcap.44-2.5>
- Araya Jiménez, F., Rodríguez Álvarez, S., Solano Jiménez, M., & Vega Montero, I. (2021). Análisis de los procesos de reclutamiento e inserción laboral de personas con diversidad funcional en cuatro empresas reconocidas por “Costa Rica Incluye” entre los años 2016–2019 [Seminario de graduación, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI.
- Arce Alvarado, B. de M., & Rojas Cambronero, M. Á. (2025). Condiciones psicosociales en el teletrabajo en empresas tecnológicas de San Carlos entre 2020 y 2024 [Tesis de grado, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio UTN.
- Arrieta González, Y., Muñoz Dávila, A. & Sevilla Alvarado, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell S.A., en el período 2019*. [Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos]. Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/7c682e55-273a-4b07-8383-30a3826b5dae/content>

Asamblea Legislativa. (1986). *Código de Trabajo*. Procuraduría General de la República.

[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. (2014). *Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad*. Procuraduría General de la República.

[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC)

Aylagas Poza, S. (2023). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de

Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67681/TFG-O-2461.pdf?sequence=1>

Badilla, T., & Martínez, M. (2022). Factores de empleabilidad que inciden en la contratación del personal en las empresas turísticas de hospedaje de tres a cinco estrellas en el cantón de Liberia, Guanacaste, Costa Rica [Tesis de licenciatura,

Universidad Nacional de Costa Rica]. <https://repositorio.una.ac.cr/items/e42c476f-7de1-41b2-8615-f31a24881e6b>

Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41–56.

<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

- Carrasco, R., & Almengor, S. (2023). Impacto favorable del outsourcing en el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 230–250.  
<https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4093>
- Contreras, J. L. (2021). Filtrado curricular y reforma laboral en empresas tecnológicas de México: un análisis post reforma 2019 [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México]. Repositorio ITAM.  
<https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/79407x63b>
- Díaz Bravo, I., Torruco García, U., Martínez Hernández, M. & Varela Ruiz, M. (2013). Metodología de investigación en Educación Médica: La entrevista, recursos flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Feria Ávila, H., Matilla González, M. & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? La entrevista y la encuesta. *Revista Didasculia*, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7692391.pdf>
- Gallud, C. (2015). Fuentes primarias y secundarias en investigación. *Revista de Estudios Bibliotecológicos*, 17(2), 21–25.  
<https://revistas.unam.mx/index.php/reb/article/view/47970>
- Giles, N., Patel, A., & Zhang, W. (2020). What does it mean to solve the problem of discrimination in hiring? Perspectives from the UK and US on automated hiring systems [Tesis de maestría, Harvard Law School]. Repositorio Harvard.

González Barrantes, M., Herrera Gutiérrez, I., & Rivera Fonseca, C. (2016). Propuesta del modelo de gestión del talento humano por competencias: caso Municipalidad de Upala. Universidad de Costa Rica.

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/6c0ae3dc-43ea-4464-b79b-187a409aa1ed/content>

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Hernández, L., & Martínez, S. (2022). Transparencia y legalidad en procesos de selección en universidades públicas colombianas [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UN. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/123456>

Hernández Arroyo, A. (2022). Investigación sobre la competitividad laboral en Costa Rica enfocada en la demanda de técnicos en recursos humanos para las empresas de manufactura [Tesis de maestría, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio ULACIT. <https://hdl.handle.net/20.500.14230/9210>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6ª ed.). McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448187134.pdf>

Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER). (2020). Metodología de la investigación educativa.

[https://issuu.com/igereditorial/docs/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_ed](https://issuu.com/igereditorial/docs/metodologia_de_la_investigacion_ed)

Jansen, D., & Warren, K. (2025, marzo). ¿Qué es la metodología de investigación? Grad Coach. <https://gradcoach.com/what-is-research-methodology/>

Khaowisade, T., Sanrach, R., & Silpcharu, T. (2023). Talent acquisition process development in industrial business sector to cope with digital technology change [Tesis de maestría, Thammasat University]. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/375827662>

Lero, P., Núñez, A. & Deloitte, C. (2016). *La gestión del recurso humano en el Poder Judicial: reclutamiento y selección*. Consejo Nacional de Rectores.

<https://repositorio.conare.ac.cr/items/ec65b8d8-762d-4355-87ed-4e00fb87d777>

Ley N°2. Código de Trabajo de Costa Rica. (1943, con reformas posteriores). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

Liu, X. (2020). Transition to Temporary Labor: Labor Agencies and the System of Flexible Recruitment in Chinese Manufacturing Industry [Tesis de maestría, Boston College]. Repositorio BC IR. <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:108947>

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412018000100038&script=sci\\_arttext&utm](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412018000100038&script=sci_arttext&utm)
- Martínez, R., & Herrera, L. (2021). Gestión del talento humano y legislación laboral: Retos en el contexto costarricense. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*.
- Méndez, L., & Quirós, S. (2023). Marco legal y prácticas de selección de personal en el sector privado costarricense. *Revista de Ciencias Sociales*, 179, 45-60.  
<https://doi.org/10.15517/rsc.v179i0.54252>
- Méndez Suárez, N., & Quirós Lara, J. (2023). Análisis de la gestión de recursos humanos y discriminación laboral en la empresa Ingenio Quebrada Azul. Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e7b25204-0daf-4f53-9570-f27ab12e6d6d/content>
- Méndez Suárez, Y., & Quirós Lara, K. M. (2023). Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos. Universidad Técnica Nacional. Costa Rica.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/items/181083c3-ed10-45f1-8597-5adcbcf327b1>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2023). Código de Trabajo actualizado.  
<https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/codigotrabajo.html>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). Informe sobre la aplicación de la normativa laboral en Costa Rica.

<https://www.mtss.go.cr/documentos/informes/informe-normativa-laboral-2023.pdf>

Morales Céspedes, L., & Ugalde Gutiérrez, F. (2018). Diseño de un modelo de gestión de reclutamiento y selección para una empresa asesora de Recursos Humanos (CYPROSA). Universidad de Costa Rica.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/d2488157-a3aa-4316-914f-d818e4f5717f/content>

Narváz Fernández, C. (2024). Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en el restaurante Nación Sushi durante el primer cuatrimestre 2024. Repositorio UIA.

<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/d9b869ef-5d30-4b4c-a542-e3b7d4cdedd2/content>

Oliveira, M. (2023). Inclusión LGBTQ+ y prácticas de contratación en el sector bancario en Brasil [Tesis de posgrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP.

<https://bdta.abcd.usp.br/item/003189771>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Inclusión y equidad en el empleo: Retos para América Latina. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/documents/publication/wcms\\_844585.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/documents/publication/wcms_844585.pdf)

Páez, A., & Ramírez-Bustamante, N. (2020). Análisis jurídico de la discriminación algorítmica en los procesos de selección laboral. arXiv.

<https://arxiv.org/abs/2008.00371>

Poder Ejecutivo. (2019). *Reglamento para regular el teletrabajo*. Procuraduría General de la República.

[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC#:~:text=9738%2C%20de%2018%20de%20setiembre%20de%202019%2C%20define%20el%20teletrabajo,para%20proceder%20con%20su%20reglamentación.](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC#:~:text=9738%2C%20de%2018%20de%20setiembre%20de%202019%2C%20define%20el%20teletrabajo,para%20proceder%20con%20su%20reglamentación.)

Ponce, E. (2021). Reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal en la administración pública panameña. *Experior*, 4(1), 1–15.

<https://doi.org/10.56880/experior41.4>

Ramírez Monge, E., & Vargas Hernández, K. (2022). Principales causas de conflictos laborales en el periodo de 2015-2022 de la empresa Tico-Frut S.A. en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos, e instrucciones de procedimientos como plan de mejora para el año 2022. Universidad Técnica Nacional.

<https://repositorio.utn.ac.cr/items/16530e5f-a7d1-46cc-9d1e-fc545b94d269>

Roa Zambrano, N. G. (2020). Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE.

<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/18127>

- Ruiz Villalobos, D., & Castro López, A. (2020). Proyectos de ley del empleo público en Costa Rica: alcances, riesgos y desafíos institucionales [Informe técnico, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Académico.  
[https://www.researchgate.net/publication/342464809\\_Proyectos\\_de\\_ley\\_del\\_Empleo\\_Publico\\_Costa\\_Rica](https://www.researchgate.net/publication/342464809_Proyectos_de_ley_del_Empleo_Publico_Costa_Rica)
- Salazar, R. (2020). Efectos del Programa Jóvenes QEJ en la contratación juvenil en Lima [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. PUCP.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/handle/20.500.12404/21437>
- Taylor Bonilla, N. & Ferriol Sánchez, F. (2019). Metodología de reclutamiento y selección de docentes, a partir del enfoque por competencias, acordes a particularidades institucionales: el caso del Colegio Mundo Unido, Costa Rica (UWCCR). *Revista Electrónica de investigación y Docencia*, 22. <https://doi.org/10.17561/reid.n22.7>
- Trejos, R. (2021). El impacto de la gestión del talento humano en los resultados de las organizaciones [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36557>
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., & Hsu, S.-C. (2021). Staffing and selection as part of strategic human resource management: a case in the Indian tire industry [Tesis doctoral, University of Delhi]. Repositorio UoD.
- Vizuite Muñoz, J. M., & Solís Moreno, E. E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades

públicas del Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31765>

## Apéndice

### Instrumento 1: Cuestionario Cuantitativo (Escala Likert)

Estimado(a) participante:

La presente encuesta forma parte de una investigación académica titulada “*Impacto de la legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección en la Corporación Fiduciaria FNA S.A.*”, el propósito de este cuestionario es recopilar información relacionada con el conocimiento, la percepción y la aplicación de las normas laborales vigentes en los procesos de selección de personal.

Su participación es voluntaria y confidencial, no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que el interés radica únicamente en conocer su opinión y experiencia personal, los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y analizados de manera global, sin revelar la identidad de ninguna persona participante, agradecemos su colaboración y sinceridad en las respuestas.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, por favor, marque con una “X” el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

<b>Variable</b>	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Normativa Laboral Aplicable</b>	Conozco las leyes costarricenses (Código de Trabajo, Ley 7600) que rigen el reclutamiento.					
	Comprendo cómo la prohibición de discriminación (Art. 404 C. Trabajo) aplica en la selección.					
	Sé que la legislación exige igualdad de oportunidades y ajustes razonables en los procesos.					
<b>Adaptación Organizacional</b>	La empresa cuenta con manuales o protocolos que aseguran el cumplimiento de la ley en la contratación.					
	Los perfiles de puesto se redactan bajo principios de equidad y no discriminación.					
	Las prácticas reales de selección se ajustan consistentemente a la normativa laboral vigente.					
	Recibo capacitación sobre cómo aplicar la legislación laboral en mis funciones.					
<b>Retos y Beneficios Legales</b>	Cumplir con la ley ha mejorado la transparencia y equidad de nuestros procesos.					
	La adaptación a la normativa representa una carga burocrática que ralentiza la contratación.					
	Aplicar la legislación laboral le ha traído más beneficios que problemas a la organización.					

## **Instrumento 2: Guía de Entrevista Cualitativa**

Estimado(a) participante:

Esta entrevista forma parte de la misma investigación sobre la influencia de la legislación laboral costarricense en los procesos de reclutamiento y selección en la Corporación Fiduciaria FNA S.A., su objetivo es profundizar en la interpretación, aplicación y desafíos del cumplimiento normativo dentro de la gestión del talento humano en la organización.

La participación es completamente voluntaria, y usted puede retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de consecuencia, la información que proporcione será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para fines

académicos, las entrevistas serán grabadas y transcritas con su consentimiento previo, garantizando el anonimato de todas las respuestas.

Le agradecemos su tiempo y disposición para contribuir con esta investigación, cuyo fin es fortalecer el conocimiento sobre la aplicación de la normativa laboral en el contexto empresarial costarricense.

Variable	Pregunta	Respuestas
<b>Marco Legal Aplicable</b>	Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales normativas laborales que impactan directamente el proceso de reclutamiento y selección en FNA S.A.?	
	¿Cómo se aseguran de que el personal a cargo de la selección conozca e interprete correctamente estas leyes?	
	Al redactar una convocatoria o un perfil de puesto, ¿de qué manera tangible incorporan los principios de no discriminación e igualdad?	
<b>Adecuación Institucional</b>	Describame, por favor, los protocolos o pasos específicos que tienen implementados para garantizar el cumplimiento legal durante la selección.	
	En la práctica, ¿qué tan alineados están los procesos diarios de contratación con lo establecido en esos protocolos y la ley?	
	¿Han tenido que modificar significativamente sus prácticas de reclutamiento por exigencias de la legislación? Ilústreme con un caso.	

	¿Qué recursos (tecnológicos, humanos, financieros) destina la organización para esta adaptación normativa?	
<b>Impacto Legal Organizacional</b>	En su opinión, ¿cuál ha sido el mayor beneficio para FNA S.A. derivado de alinear su selección con la legislación laboral?	
	Por el contrario, ¿cuáles son los retos o dificultades más significativos que enfrentan al aplicar estas normativas?	
	Pensando en el futuro, ¿qué cambios cree necesarios (en ley, reglamento o práctica interna) para equilibrar mejor el cumplimiento legal con la eficiencia operativa?	