



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN MENCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No. 477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.**

Línea de Investigación:

Gestión de Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Lic. Jefferson Fabricio Rea Masabanda

Tutor/a:

PhD. Alejo Betty Pastora

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Alejo Betty Pastora** con C.I: **1759364332** en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.**

Elaborado por: **Jefferson Fabricio Rea Masabanda**, de C.I: **0504120973**, estudiante de la Maestría en: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 15 marzo de 2024

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE

Yo, **Jefferson Fabricio Rea Masabanda** con C.I: **0504120973**, autor del proyecto de titulación denominado: **Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.** Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., Quito D.M., 15 marzo de 2024

Firma

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	7
Contextualización del tema	7
Problema de investigación.....	8
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	11
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
1.1. Contextualización general del estado del arte	13
1.2 Proceso investigativo metodológico	18
1.3 Análisis de resultados	21
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	30
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	30
2.2. Descripción de la propuesta.....	34
PASO 1. Análisis de puesto y estructura organizacional	44
PASO 2: Reclutamiento	45
PASO 3: Reelección del personal	50
PASO 4: Evaluaciones.....	53
PASO 5: Decisión final.....	57
PASO 6: Contratación.....	61
PASO 7: Inducción.....	64
PASO 8: Evaluación del período de prueba.....	66
2.3. Validación de la propuesta.....	68
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Trabajadores de la Cooperativa Vencedores Ltda.	20
Tabla 2.	Categorización de cargos.....	38
Tabla 3.	Formato de requisitos mínimos para cargos ejecutivos	40
Tabla 4.	Formato de requisitos mínimos para cargos administrativos.....	40
Tabla 5.	Formato de requisitos mínimos para cargos operacionales	41
Tabla 6.	Formato de Requerimiento de personal	45
Tabla 7.	Fuentes de Reclutamiento	46
Tabla 8.	Cronograma de eventos de atracción de talento humano	47
Tabla 9.	Plantilla del formato de acercamiento telefónico	50
Tabla 10.	Plantilla del formato de la entrevista por competencias.....	52
Tabla 11.	Plantilla del formato de referencias laborales.....	53
Tabla 12.	Matriz de exámenes médicos.....	56
Tabla 13.	Matriz de recopilación de datos	57
Tabla 14.	Matriz de pruebas vivenciales	58
Tabla 15.	Formato de evaluación de atención al cliente.....	59
Tabla 16.	Carta de agradecimiento	60
Tabla 17.	Formato carta de oferta laboral	62
Tabla 18.	Lista de documentos solicitados para la contratación.....	63
Tabla 19.	Carta de bienvenida	64
Tabla 20.	Cronograma de Inducción	66
Tabla 21.	Evaluación del período de prueba Fin del proceso	67
Tabla 22.	Perfil de validadores.....	68
Tabla 23.	Criterios de validación de la propuesta	68
Tabla 24.	Encuesta de validación de los expertos de la empresa.....	68
Tabla 25.	Itinerario de la socialización del proceso de contratación integral.....	69
Tabla 26.	Matriz de articulación	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Problema de estudio en un diagrama de Ishikawa.....	9
Figura 2.	Roles dentro de la cooperativa Vencedores.....	21
Figura 3.	Objetivo principal de un manual	22
Figura 4.	Necesidades o desafíos que enfrenta el proceso de selección.....	23
Figura 5.	Fases del proceso de selección.....	23
Figura 6.	Competencias clave del proceso de selección.....	24
Figura 7.	Conoce los métodos o herramientas de evaluación.....	25
Figura 8.	Valores institucionales actuales	26
Figura 9.	Cultura organización Coop. Vencedores.....	26
Figura 10.	Regulaciones y requisitos legales del proceso de selección	27
Figura 11.	Expectativas del manual de selección	28
Figura 12.	Importancia del manual	29
Figura 13.	Beneficios de contar con un manual de selección.....	29
Figura 14.	Inducción de funciones en base al manual.....	30
Figura 15.	Logotipo y eslogan de la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores	35
Figura 16.	Proceso de contratación integral.....	36
Figura 17.	Organigrama de la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores.....	39
Figura 18.	Responsables del proceso de contratación integral	43
Figura 19.	Diferentes fases del proceso de reclutamiento de tipo interno	48
Figura 20.	Marca Empleo	49
Figura 21.	Etapas de la entrevista por competencias.....	51
Figura 22.	Las fases de la aplicación de las evaluaciones vivenciales	58
Figura 23.	Tipos de inducción.....	65

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El manejo y gestión del talento humano surgió para organizar a los trabajadores de manera eficaz en función de las actividades laborales, para que las mismas se desarrollen de manera eficiente, organizada y en beneficio de una empresa u organización con o sin fines de lucro, cabe mencionar que esta gestión tubo sus inicios aproximadamente en los años 90, con el paso del tiempo y el estudio ha evolucionado las formas de seleccionar, gestionar y evaluar al capital humano (Asanza et al., 2016).

En la actualidad muchas de las empresas han priorizado poner en práctica un proceso de reclutamiento efectivo, el objetivo es retener y fidelizar al colaborador empresarial. Sin embargo, Ecuador, como país en proceso de desarrollo existen empresas que no cuentan con herramientas que permitan la selección adecuada del personal y se desgastan en atraer nuevos trabajadores de manera inadecuada, por lo tanto, actualmente deben tomar en cuenta factores que permitan tener un capital humano comprometido con vocación de servicio y de apoyo hacia la innovación y el perfeccionamiento de una empresa, desarrollando y cumpliendo con un proceso efectivo de selección del personal (Andrango & Barahona, 2023).

Cumplir con lineamientos basado en procesos adecuados para la selección de personal, permite a las instituciones descubrir e incentivar para que los colaboradores se involucren de manera eficiente en métodos del giro del negocio, ya que forman parte fundamental de un sistema que requiere la incorporación y ejecución en procesos diarios que desarrolle una organización (Arturo, 2019). También es importante señalar que el personal dentro del campo financiero cumple un papel de vital importancia puesto que, el sistema económico popular y financiero comprende gran parte de la intermediación económica para el desarrollo de microempresas, dinamizando de esta manera la sostenibilidad económica del país.

Por lo tanto en este campo se debe incluir herramientas para el manejo y gestión del talento humano donde se incluya la responsabilidad de todos los niveles administrativos, fomentando el cumplimiento optimo y delimitado de las actividades y funciones con una comunicación efectiva entre subalternos inmediatos, con la finalidad de compartir la información con otros departamentos para que cada uno de los colaboradores logren el conocimiento pleno de sus funciones y de los objetivos institucionales (Basurto & Yoza, 2022).

Un manual de procesos de selección del talento humano presenta fundamentos teóricos que enfatizan la importancia de utilizar métodos objetivos y estructurados que permitan

conocer las competencias de los colaboradores en función de sus actividades con la finalidad de fomentar constantemente la construcción de un colaborador potencial para la empresa. Mismo documento que debe ser flexible y adaptable para la organización en diversas exigencias internas y externas, priorizando exponer una contratación diversa e inclusiva.

La gestión del talento humano eficiente conjugado con la evolución académica y tecnológica permite que las empresas desarrollen nuevas maneras de captar y gestionar el capital humano, como base fundamental de una empresa, evitando caer en modelos de contratación antiguos que la mayor parte de empresas lo realizan de manera intuitiva mas no por conocimiento sabio o técnico, muy pocas instituciones cuentan con herramientas de selección del talento humano adaptadas a necesidades reales (Castro, 2020).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Limitada, tiene trascendencia institucional de 23 años dentro del listado de cooperativas del Ecuador, cuenta con todos los indicadores financieros óptimos, pero es necesario contar con un manual de selección del talento humano ,lo cual puede convertir a la institución en una cooperativa innovadora permitiendo un desarrollo sostenible entre sus clientes internos y externos, demostrando responsabilidad y transparencia a través de una selección eficiente del personal (Garcia, Reclutamiento y Selección del personal empresarial, 2019).

De esta manera puede contar con trabajadores competitivos que posean la capacidad generar soluciones rápidas y efectivas al momento de realizar sus actividades diarias, enfocando los esfuerzos en generar el bienestar para los asociados con productos y servicios de calidad, creciendo el capital intelectual, el nivel organizativo, la relación y el cumplimiento efectivo con las entidades de control; Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, Banco Central de Ecuador.

Problema de investigación

La falta de un manual de selección en una empresa de cooperativas de ahorro y crédito puede acarrear una serie de problemáticas y desafíos considerables para el área de talento humanos y la organización en su conjunto. En primer lugar, la carencia de pautas claras y estandarizadas en el proceso de contratación, al no contar con un manual, conlleva a la inconsistencia en los criterios de selección de nuevos empleados (Cisneros, 2022). Esta falta de uniformidad dificulta la evaluación justa y objetiva de los candidatos, lo que puede dar lugar a la selección de personal no idóneo para los roles requeridos.

Adicionalmente, la ausencia de un manual de contrataciones puede aumentar el riesgo de discriminación en el proceso de selección. Sin directrices claras basadas en méritos y habilidades, se abre la puerta a un mayor potencial de discriminación en función de género, raza, edad u otras características protegidas por la ley (García, 2019, p. 12). Esto, a su vez, puede desencadenar demandas legales y consecuencias negativas para la reputación de la cooperativa.

La falta de un manual también da lugar a la ineficiencia en el proceso de contratación. La carencia de procedimientos y directrices establecidos puede resultar en un proceso desorganizado y poco eficiente. Los departamentos de recursos humanos pueden perder tiempo valioso y recursos en la búsqueda y evaluación de candidatos sin una guía clara, lo que podría impactar negativamente en la capacidad de la cooperativa para reclutar y retener talento.

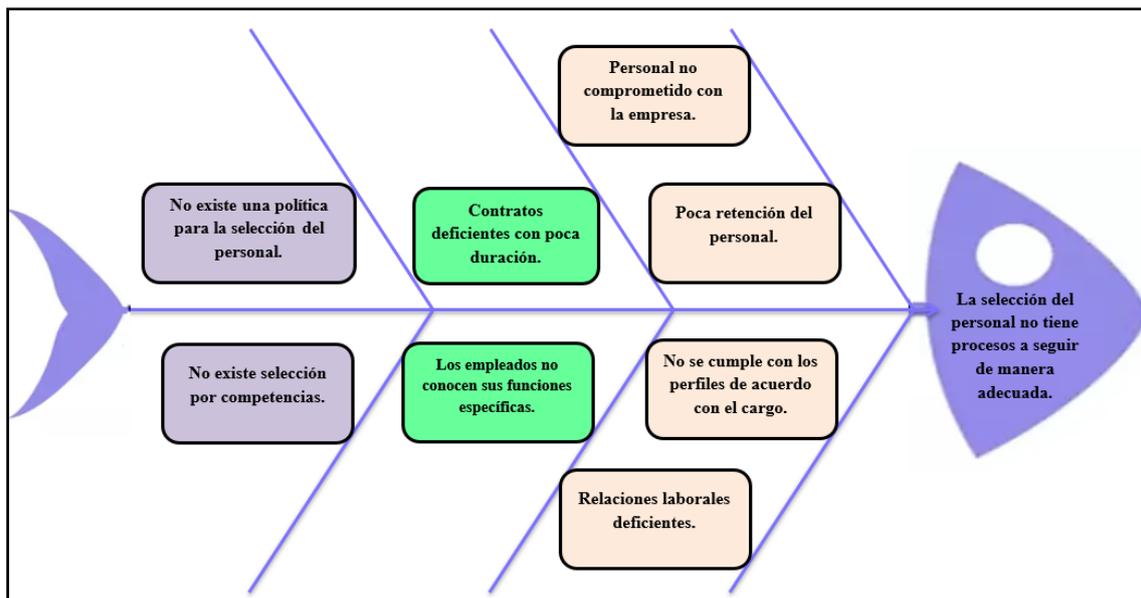
Asimismo, puede aumentar la probabilidad de cometer errores en el proceso de contratación, como la omisión de verificaciones de antecedentes o la falta de seguimiento adecuado a las referencias. Estos errores pueden tener consecuencias costosas para la cooperativa, tanto en términos financieros como en términos de reputación y relaciones laborales. La falta de estandarización en el proceso de contratación puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional de la cooperativa. La contratación de empleados que no se alinean con los valores y la cultura de la organización podría generar tensiones internas, disminuir la cohesión del equipo y dificultar el logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa (Lisboa, 2016).

En última instancia, la falta de un manual de contrataciones puede llevar a la pérdida de talento. La falta de un proceso de contratación eficiente y transparente puede desalentar a candidatos talentosos, que optarán por buscar oportunidades en organizaciones que ofrezcan un proceso de contratación más profesional y equitativo (Liscano, 2015). Por lo tanto, es importante investigar para conocer la necesidad de esta herramienta y los beneficios que puede aportar por medio de sus colaboradores en función del crecimiento y desarrollo de la institución

Figura 1.

Problema de estudio en un diagrama de Ishikawa

¿Por qué es necesario la elaboración de un manual de los procesos de selección de personal



para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.?

Actualmente es requerido por la Cooperativa Vencedores Ltda. desarrollar un manual de proceso de contratación que demuestre un proceso sólido que realmente comprenda y defina los requisitos y competencias básicos que una persona debe cumplir antes de ser contratada en la institución.

Al no poseer esta herramienta, se entiende que los procesos de selección del personal son de mala calidad, incurriendo así: en actitudes negativas por parte de los empleados, falta de compromiso, procesos ineficientes en la intermediación financiera, errores operativos entre otros, que pueden afectar al desarrollo óptimo y eficiente de la institución (Morán, 2020).

Por lo tanto, la creación y definición del proceso de selección, permitirá a la cooperativa analizar de mejor manera al momento de requerir un nuevo funcionario permitiéndose tomar en cuenta las competencias laborales de manera precisa para que se involucre de mejor manera con las tareas y el puesto de trabajo, priorizando el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio del desarrollo y la innovación dentro del campo de cooperativas de la economía popular y solidaria (Mosquera & Llamuca, 2019). Esto se podrá llevar a cabo con un proceso delimitado permita identificar al talento humano comprometido y responsable.

Objetivo general

Elaborar un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el manual de procesos de selección de personal.
- Determinar la necesidad de un manual de selección del personal mediante una investigación cuantitativa y cualitativa
- Identificar los procesos para la selección de personal y plasmar en un manual en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.
- Validar a través de expertos el manual del proceso de selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La creación de un manual para estandarizar la contratación de empleados en una cooperativa de ahorro y crédito no solo beneficia a la organización internamente, sino que también establece una sólida conexión con la sociedad y reporta beneficios directos a múltiples partes interesadas, incluyendo a los miembros y clientes de la cooperativa (Santillán , 2018). Estos individuos son los principales beneficiarios directos de un proceso de contratación estandarizado, ya que un equipo de empleados bien seleccionado y capacitado permite a la cooperativa ofrecer un servicio de mayor calidad, asesoramiento financiero sólido y productos de alta calidad. Esta mejora en la calidad de los servicios se traduce en una experiencia más satisfactoria para los miembros y clientes, fortaleciendo así la confianza en la cooperativa.

Por otro lado, tanto los empleados actuales como los futuros también obtienen beneficios significativos de un proceso de contratación estandarizado. Un proceso de selección justo y transparente proporciona igualdad de oportunidades para todos los candidatos, lo que fomenta un ambiente laboral inclusivo y motivador. Los empleados se sienten valorados y reconocen que su selección se basa en méritos y habilidades, lo que no solo aumenta la moral, sino que también contribuye a la retención de talento a largo plazo, fortaleciendo así la plantilla laboral de la cooperativa (Ross & Litardo, 2022).

La cooperativa de ahorro y crédito es una parte integral de la comunidad local y, por lo tanto, su impacto se extiende más allá de sus propias operaciones. Un proceso de contratación profesional y equitativo contribuye al desarrollo económico de la comunidad al generar empleo y oportunidades laborales. Además, al proporcionar servicios financieros sólidos, la cooperativa puede fomentar la estabilidad económica y el crecimiento local, beneficiando así a la comunidad en general (Silva, 2020).

Asimismo, los reguladores y entidades gubernamentales también obtienen beneficios indirectos de un proceso de contratación estandarizado. La cooperativa cumple con las regulaciones laborales y de empleo, lo que reduce la carga de cumplimiento regulatorio y minimiza el riesgo de infracciones legales. Esto, a su vez, contribuye a mantener relaciones positivas con las autoridades y a evitar posibles sanciones, lo que es esencial para la reputación y el funcionamiento adecuado de la cooperativa.

Las relaciones con socios comerciales y colaboradores también pueden verse fortalecidas por la reputación y la integridad de la cooperativa. Un proceso de contratación sólido refleja profesionalismo y compromiso con la calidad, lo que puede aumentar la confianza de los socios comerciales y colaboradores en su asociación con la cooperativa (Villanueva F. , 2022). Esto puede traducirse en colaboraciones más sólidas y relaciones comerciales más fructíferas.

En última instancia, la creación de empleo y la promoción de prácticas laborales justas y equitativas tienen un impacto positivo en la sociedad en general. La cooperativa se convierte en un modelo a seguir en la comunidad, promoviendo valores como la equidad, la inclusión y la responsabilidad social corporativa. Este impacto positivo en la sociedad es una consecuencia directa de un proceso de contratación estandarizado y profesional en la cooperativa de ahorro y crédito.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?

En la actualidad el mundo vive en un constante cambio en todos los ámbitos y todo sucede muy rápido entonces la materia del Talento humano no ha sido la excepción en este contexto. Según Chiavenato (2009) menciona que:

Los recursos humanos (RRHH) es una de las áreas más dinámicas de la empresa. Existen varias sub áreas y de gran magnitud que incluso el nombre de los puestos ha cambiado. Varias organizaciones han sustituido el termino administración del talento, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos nuevos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo (p. 4).

Comprender la evolución de los recursos humanos hay que tomar en cuenta los diferentes nombres anteriormente señalados, sin embargo, en ninguno de esos seudónimos pierde la importancia de estudiar y conocer sobre el talento humano, pues en cualquier nomenclatura es una de las fuentes más importantes que forma parte de las empresas. Hay que tomar en cuenta que esta transformación se genera a partir de dos acontecimientos: la globalización y la tecnología (Basurto & Yoza, 2022). Estos cambios producen modificaciones en modelos de gestión del personal, dando paso a la evolución en los procesos, convirtiéndolos en formas más flexibles de organizar el trabajo.

Respecto a la tecnología se entiende como los recursos técnicos y procedimientos que apoyan al personal a realizar actividades tanto externas e internas en beneficio de las organizaciones, mismas que han permitido y ofrecido nuevas y diferentes maneras de trabajar, generando maneras modernas de relaciones entre la empresa y los que trabajan para la misma, estos cambios ha implicado que las instituciones esperan que el trabajador aporte con nuevas competencias del conocimiento y no sea tanto el esfuerzo físico, en la actualidad tener competencias para desarrollar para labores específicas es un valor agregado del trabajador hacia la compañía, se piensa que esa persona está en la posibilidad de responder y buscar los medios adecuados para desarrollar tareas de forma eficiente en su entorno laboral (Conrero & Cravero, 2019).

1.1.2 Los nuevos escenarios de la Administración del Talento Humano

Primer escenario.

Esta tendencia global extrema se caracteriza por una continua innovación, la globalización de los consumidores, el uso intensivo de tecnología y la implementación de nuevas estructuras organizativas que son fundamentales para comprender la dinámica y relevancia de la administración flexible del capital humano. La era de la tecnología de la información e Internet ha generado avances impredecibles en todos los aspectos empresariales. A medida que el entorno y la tecnología evolucionan constantemente, las funciones y posiciones dentro de las organizaciones están en constante proceso de definición y redefinición para adaptarse a estas transformaciones (Armas et al., 2017, p. 26-31).

En este contexto, los productos y servicios se ajustan de manera continua para satisfacer los deseos y necesidades cambiantes de los clientes. La distribución organizativa ha abandonado las estructuras fijas y estáticas del pasado, dando paso a equipos de trabajo multifuncionales que se reconfiguran de manera temporal para lograr objetivos específicos dentro de una empresa. Esta flexibilidad organizativa se convierte en una estrategia esencial para mantenerse competitivo en un entorno empresarial caracterizado por cambios rápidos e impredecibles (p. 28).

En el Ecuador al ser un país en vías de desarrollo las empresas tienen que estar sujetas a experimentar los cambios en el contexto del manejo del talento humano, pues conforme van apareciendo nuevas exigencias para el mundo empresarial, el tema de selección y perfeccionamiento del talento humano se vuelve más complejo pues deben contar con planes y herramientas que permitan adaptarse con éxito a los nuevos requerimientos del entorno en el que desarrolla la empresa (Ross & Litardo, 2022).

Segundo Escenario

El desarrollo y expansión de un país abarca diversos ámbitos laborales que requieren de nuevas alternativas para comprender la administración del talento humano más allá del ámbito laboral formal en empresas industrializadas, que suelen concentrarse en entornos urbanos. Este escenario refleja la importancia del talento humano en categorías laborales informales, lo que subraya la necesidad de comprender y abordar todas las formas de empleo

(Liscano, 2015). Es fundamental reconocer que el talento humano desempeña un papel fundamental en la fuerza laboral de sectores rurales y comunitarios, así como en diversas clases de trabajo, especialmente en países en vías de progreso como Ecuador.

Entre estas categorías laborales se incluyen el subempleo, el trabajo no gratificado y otros tipos de subempleo que deben abordarse de manera integral. Además, existe trabajo sin clasificar que también requiere atención. Estos patrones laborales, que a menudo son informales o no convencionales, deben ser considerados en programas de consultoría de gestión del talento. Estos programas tienen como objetivo no solo respetar los derechos de los trabajadores, sino también garantizar contextos de trabajo dignos y oportunidades de desarrollo para todas las formas de empleo (Mosquera & Llamuca, 2019).

Procesos de Selección de Personal

Los procesos de selección de personal son esenciales para identificar a los candidatos más adecuados para llenar las vacantes en una organización. La literatura enfatiza la importancia de utilizar métodos objetivos y estructurados para evaluar a los candidatos (Aguinis, 2013). Estos procesos implican la identificación de las necesidades de personal, la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículos, la realización de entrevistas, pruebas de habilidades y la toma de decisiones informadas para la contratación (Gatewood, Feild y Barrick, 2015).

Diversidad e Inclusión:

La diversidad en el lugar de trabajo es crucial. La gestión de la diversidad implica buscar activamente candidatos de diferentes orígenes para promover la inclusión y la equidad en la organización (Cox y Blake, 2018). La inclusión de diversas perspectivas y experiencias puede llevar a mejores resultados organizacionales (Thomas, 2016).

Evaluación de Candidatos:

La evaluación de candidatos implica múltiples etapas, incluyendo la revisión de currículos, entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades técnicas y evaluaciones de personalidad. La selección de las herramientas adecuadas para cada puesto es esencial para tomar decisiones informadas y precisas (Gatewood, Feild y Barrick, 2015). La competencia y las habilidades relevantes para el puesto deben ser evaluadas de manera objetiva (Korn Ferry, 2021).

Evaluación de Resultados:

La medición del éxito de los procesos de selección es esencial para la mejora continua. Esto implica el seguimiento del desempeño de los empleados contratados y la retroalimentación de los candidatos no seleccionados (Phillips y Phillips, 2017). La revisión de los resultados ayuda a identificar áreas de mejora en los procesos de selección.

Capacitación y Desarrollo:

Los equipos de recursos humanos y los responsables de la selección deben recibir capacitación continua para mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas y las tendencias en selección de personal (Gold, Bratton y Holden, 2017). La capacitación garantiza que el personal esté equipado para llevar a cabo procesos de selección efectivos (Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright, 2019).

Requisitos Legales en Procesos de Selección de Personal

La selección de personal es una parte fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización. Para llevar a cabo procesos de selección efectivos y justos, es esencial que las empresas comprendan y cumplan con los requisitos legales y éticos asociados. Estos requisitos abarcan desde la prevención de la discriminación hasta la protección de la privacidad de los candidatos y la garantía de igualdad de oportunidades.

Requisitos Legales:

Prevención de la Discriminación: Las leyes laborales prohíben la discriminación en el proceso de selección basada en características como la raza, el género, la religión, la edad, la orientación sexual, entre otras. Es fundamental que los empleadores se adhieran a leyes como la Ley de Derechos Civiles de 1964 en Estados Unidos o la Directiva de Igualdad de Trato en la Unión Europea. Estas leyes requieren que los procesos de selección sean imparciales y basados en méritos (Comisión Europea, 2021).

Acceso a la Información: Los candidatos tienen derecho a conocer la información que se recopila sobre ellos durante el proceso de selección. Las organizaciones deben ser transparentes sobre cómo se utiliza esta información y obtener el consentimiento adecuado de los candidatos para su recopilación y uso. (Comisión Europea, 2021)

Aspectos Éticos:

Confidencialidad y Privacidad: Los empleadores deben proteger la información confidencial de los candidatos y utilizarla solo con fines relacionados con la selección.

Esto incluye resguardar los datos personales de los candidatos y garantizar que no sean compartidos indebidamente (Comisión Europea, 2021)

Igualdad de Oportunidades: La ética en la selección de personal implica proporcionar a todos los candidatos igualdad de oportunidades para competir en el proceso de selección. Esto significa que los empleadores deben evitar sesgos y prejuicios en las decisiones de contratación y promover la diversidad (Comisión Europea, 2021)

Tecnología en la Selección de Personal:

La tecnología, como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y las herramientas de evaluación en línea, ha mejorado significativamente la eficiencia de los procesos de selección. Estas herramientas permiten una gestión más efectiva de los candidatos y datos, facilitando la toma de decisiones más informada.

Herramientas Tecnológicas en Selección de Personal:

Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS): Los ATS permiten a las organizaciones gestionar de manera efectiva el flujo de candidatos, desde la publicación de vacantes hasta la contratación final. Estos sistemas facilitan el almacenamiento y la organización de datos de candidatos, permitiendo una búsqueda rápida y una gestión eficiente del proceso (Bersin, 2020)

Evaluaciones y Pruebas en Línea: Plataformas en línea ofrecen una amplia gama de pruebas y evaluaciones, desde habilidades técnicas hasta evaluaciones de personalidad y aptitud. Estas herramientas automatizadas proporcionan resultados objetivos y permiten una comparación eficaz entre candidatos (Bersin, 2020).

Entrevistas Virtuales: Las entrevistas en línea, a través de plataformas como Zoom o Skype, han ganado relevancia. Estas entrevistas permiten la interacción cara a cara con candidatos sin necesidad de desplazamientos, lo que ahorra tiempo y recursos (Bersin, 2020)

Beneficios de la Tecnología en Selección de Personal:

Eficiencia: La automatización de tareas repetitivas, como la revisión de currículos o la programación de entrevistas, libera tiempo para que los profesionales de recursos humanos se enfoquen en tareas estratégicas (Bersin, 2020).

Precisión: Las herramientas tecnológicas proporcionan datos objetivos y evitan sesgos en la toma de decisiones de contratación (Bersin, 2020)

Acceso Global: La tecnología permite a las organizaciones buscar talento a nivel mundial y evaluar a candidatos de diferentes ubicaciones geográficas (Bersin, 2020)

Manual de Procedimientos

Un manual es un documento esencial que se crea en función de las necesidades específicas de una empresa o proceso para garantizar una ejecución eficiente y la mitigación de errores. Contiene información detallada sobre la secuencia cronológica y la interconexión de las acciones necesarias (García, Reclutamiento y Selección del personal empresarial, 2019). Este enfoque permite implementar de manera concreta todas las ocupaciones, tareas y movimientos de la empresa, siguiendo una lógica organizativa y una sucesión coherente. El objetivo principal del manual es inspeccionar y unificar todos los aspectos del trabajo diario, evitando cambios arbitrarios.

Los manuales desempeñan un papel fundamental en una organización, ya que proporcionan las instrucciones necesarias para cumplir con un objetivo específico. Contienen información relevante sobre procesos, actividades o situaciones particulares, lo que brinda un soporte invaluable para lograr mejores resultados y reducir problemas. Estos manuales proporcionan parámetros claros para la comprensión y ejecución de acciones, detallando procedimientos paso a paso para alcanzar objetivos en beneficio de la empresa (Castro, 2020).

En cuanto al reclutamiento de personal, es un proceso crucial para las organizaciones, ya que implica la convocatoria y la oferta de oportunidades laborales al mercado de talento humano. El objetivo es atraer candidatos idóneos para puestos específicos, buscando personas que cumplan con los requisitos técnicos, académicos y personales necesarios para el puesto (Villanueva F. , 2022). Este proceso se ha vuelto cada vez más estratégico, centrándose en la búsqueda de personal con cualidades potencialmente adecuadas que se ajusten a los requisitos específicos del puesto, con el fin de lograr un reclutamiento eficiente.

La selección de personal es un proceso igualmente trascendental en el ámbito empresarial. Implica la recopilación de información sobre candidatos y la determinación de quién debe ser contratado. Actualmente, este proceso se enfoca en recopilar información técnica y analizar las cualidades personales para elegir a la persona adecuada para el trabajo (Silva, 2020). El objetivo es seleccionar a aquellos candidatos que contribuirán de manera eficiente al desarrollo continuo de la organización.

1.2 Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la Investigación

Está enfocado en el paradigma cuantitativo porque permite la aplicación de la encuesta que es esencial para recopilar datos, para la interpretación de conteo y magnitudes

Nombre del cargo	Número de Colaboradores
------------------	-------------------------

estadísticas de una muestra representativa de la población o grupo objetivo. Dando lugar al análisis de forma específica para posteriormente relacionar con investigaciones similares.

Tipo de Investigación

Exploratorio

La presente investigación es de nivel exploratorio. Tiene como objetivo analizar un problema que no está claramente identificado dentro del grupo objetivo, determina la mejor manera de recolectar información, para posteriormente lograr un primer acercamiento con la realidad de estudio inicial, puesto que la metodología empleada suele ser decisiva para realizar un nuevo estudio más definido y detallado (Villanueva F. J., 2022).

Descriptiva

Aplica para investigaciones que presenten un enfoque cuantitativo y cualitativo. Describe algunos elementos y la interacción que caracteriza al objeto de estudio, generalmente después de un análisis estadístico y revisión bibliográfica. Es ideal cuando se emplea encuestas y entrevistas. (Villanueva F. J., 2022)

Dentro de la investigación es descriptiva porque reúne información cuantificable y de esta manera se pretende caracterizar algunos elementos que presente el caso de estudio, también se va utilizar una encuesta para recolectar información relevante y generar una propuesta de solución a la problemática.

Diseño de la investigación.

La revisión de datos bibliográficos es la base para fundamentar un proceso de selección estandarizado, de forma complementaria también se realizó el levantamiento de información para conocer algunos detalles y falencias de la cooperativa, para efectuar una propuesta en base a las expectativas de los funcionarios de la institución, esto nos permitirá comprender de mejor manera los factores que ayudaran a la construcción del manual.

Población y muestra

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores actualmente tiene una población de 77 trabajadores por lo tanto no es necesario aplicar un cálculo de la muestra. Por consiguiente, para el levantamiento de información y de datos se tomará en cuenta a toda la población de la institución como se muestra a continuación

Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	4
Gerente General	1
Auditoría Interna	1
Unidades de Cumplimiento, Riesgos y Seguridades	4
Secretarías y tesorerías	2
Contador General y auxiliares	2
Jefe de Crédito y analistas	2
Jefes de Oficinas	9
Jefe de Captaciones	1
Departamento Jurídico	0
Departamento de Sistemas (T.I)	1
Comunicación y marketing	2
Departamento de talento humano	1
Atención al cliente	9
Cajas	10
Asesores de crédito	22
Asesores de cobranza	1
Total	77

Tabla 1.

Trabajadores de la Cooperativa Vencedores Ltda.

Nota: *Datos obtenidos de la cooperativa Vencedores.*

Métodos, técnicas e instrumento

Instrumento

Consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permite evaluar varias o una variable definida en el estudio, con interrogantes abiertos o cerrados, pero tienen que ser valoradas de forma estadística de forma jerárquica, este instrumento puede ser aplicado mediante diferentes canales de comunicación. (Cisneros et al., 2022, p. 1165-1185)

Técnica

En el caso particular de esta investigación se utiliza la encuesta como técnica ya que es la más empleada por investigadores, sin embargo, debe existir un cuestionario previamente estructurado para poder aplicar a la población y un encuestado, la técnica puede ser ejecutada de forma online con sistemas computarizados o presencial, debe

también incluir una explicación sencilla, concreta y precisa logrando recabar información casi inmediata. (Cisneros y otros, 2022, p. 1165-1185)

Para la aplicación de la encuesta se realizó mediante formularios de Google, sistema que ayuda a recopilar la información de manera sistematizada sin importar el lugar geográfico de esta manera se tomara en cuenta a todo el personal que labora dentro de la cooperativa, pues es uno los métodos más comunes empleados y según la naturalidad de la presente investigación cumple con los parámetros para la identificación de posibles resultados.

Una vez que se obtenida la información sobre la institución con las técnicas utilizadas, y a base de la misma permitirá diseñar un manual de procesos de contratación de personal que sea coherente y cumpla con las necesidades de la cooperativa, realizando incorporaciones de personal nuevo de forma eficiente y con visión competitiva.

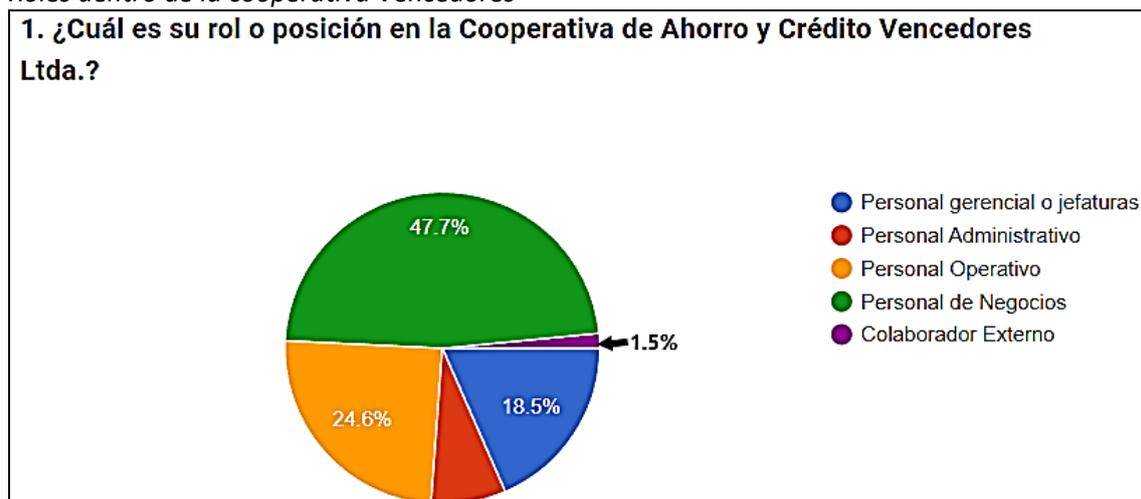
1.3 Análisis de resultados

El objetivo de la encuesta es recolectar la información que permita identificar las deficiencias y vacíos en el proceso de selección de personal, así también conocer algunos puntos fuertes que aporten al desarrollo de la propuesta.

Resultados de la Encuesta General

Figura 2.

Roles dentro de la cooperativa Vencedores

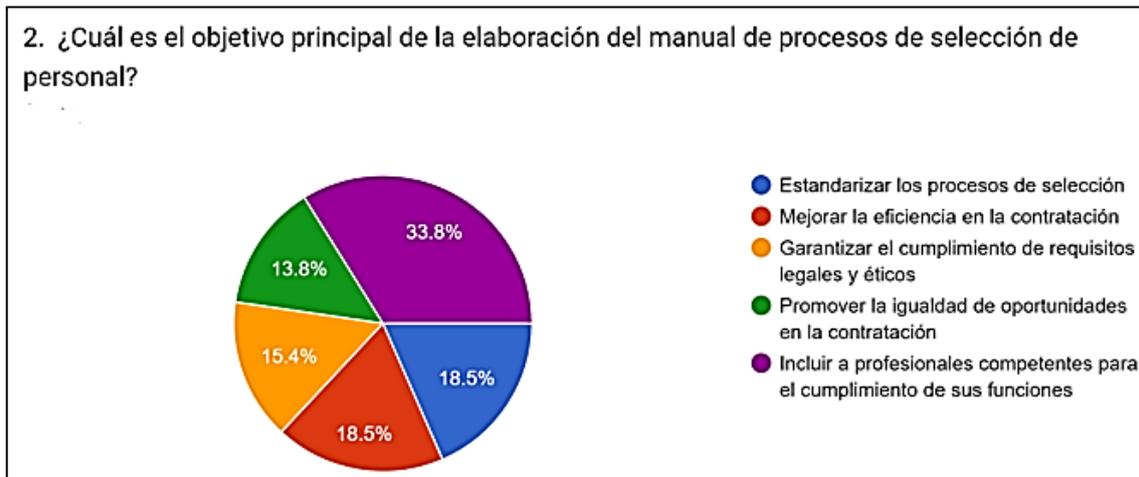


Análisis

Se evidencia que del total de la población encuestada el 47.7% corresponde al personal de negocios, que viene a ser una base importante para la institución porque es el

área que aporta significativamente a la rentabilidad y el crecimiento en la empresa; el 43.1% está comprendido por personal operativo y jefaturas; seguidamente en un grupo minoritario del 4.6% se ubican el resto de roles dentro de la cooperativa, lo que permite deducir que la mayor parte de contrataciones gira entorno al personal de negocios y operativos.

Figura 3.
Objetivo principal de un manual



Análisis

El 70.8% del personal señalan mayoritariamente tres opciones como objetivos principales dentro del manual estos son: incluir a profesionales competentes para el cumplimiento de funciones; seguidamente, estandarizar los procesos de selección, con el mismo porcentaje el de mejorar la eficiencia en la contratación.

Por otra parte, el 15.4% indica que el manual permitirá garantizar el cumplimiento de requisitos legales y éticos; pero el 13.8% indica que ayudará a promover la igualdad de oportunidades en el proceso de selección.

Por lo tanto, se puede considerar que el manual puede ser de gran importancia dentro de la organización, se observó que los colaboradores indicaron muy poca diferencia entre 4 objetivos que debe contener el manual de proceso de selección de personal.

Figura 4.

Necesidades o desafíos que enfrenta el proceso de selección

3. ¿Cuáles son las principales necesidades o desafíos que enfrenta actualmente en el proceso de selección de personal?



Análisis

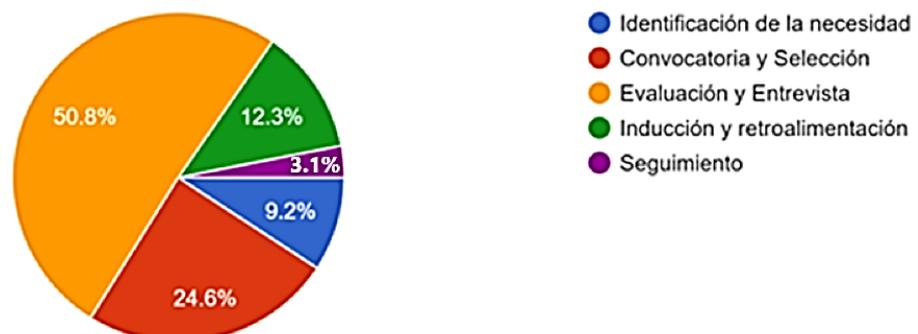
Se evidencia que el 30.8% de la población señala que dentro del proceso de selección la calificación del postulante se lo realiza de manera objetiva; mientras que 27.7% revelo que existe una inadecuada adaptación al puesto laboral una vez evaluado el aspirante; el 18.5% indica que existen sesgos en la toma de decisiones de contratación; mientras que el 16.9% piensa que existe una falta de consistencia en los procedimientos al momento de realizar las contrataciones y en grupo minoritario representado por el 6.2% aduce que existe un cumplimiento legal insuficiente.

En líneas generalizadas se puede mencionar que existe deficiencia en el proceso de selección dentro de la cooperativa Vencedores Ltda., lo que hace aún más importante estandarizar el proceso de selección con la finalidad de compensar positivamente las necesidades y desafíos que se evidencia actualmente en el proceso de selección según los resultados obtenidos.

Figura 5.

Fases del proceso de selección

4. ¿De las siguientes fases del proceso de selección de personal cual conoce usted?



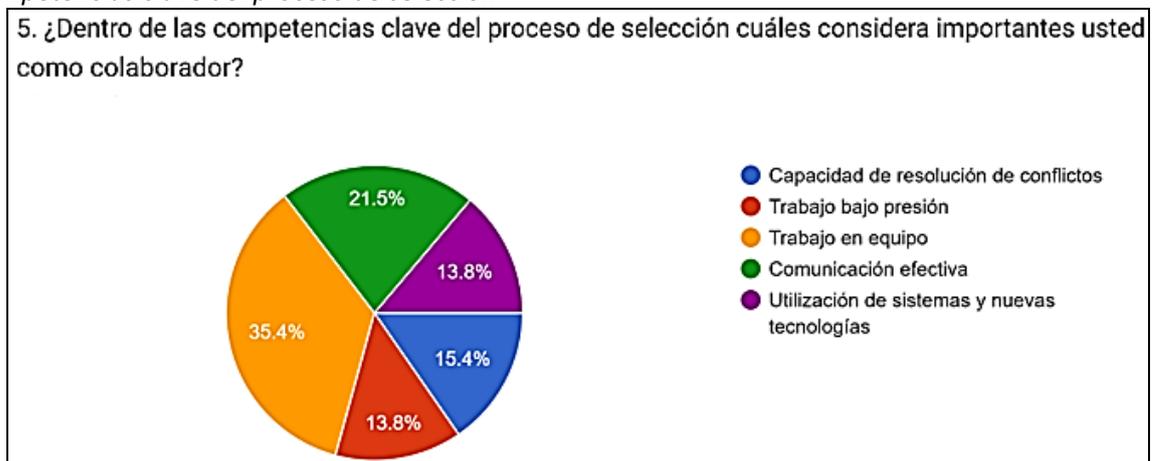
Análisis

El 75.4% de los encuestados reconocen mayormente como fases de selección de personal a la evaluación, la entrevista, la convocatoria y la selección respectivamente; mientras que el 21.5% señala conocer la inducción, la retroalimentación y la identificación de la necesidad y solo un 3.1% marca que el seguimiento también forma parte del proceso de selección.

En este contexto se puede mencionar que, la mitad de la población solo conoce la evaluación y la entrevista como parte del proceso de selección de personal, dando a entender que no están familiarizados y desconocen las diferentes fases que comprende el proceso como tal, por lo tanto se debe considerar una socialización a todos los funcionarios de cooperativa con la finalidad de dar a conocer cada una de las fases para esclarecer de manera eficiente el proceso estándar que se debe tener antes de realizar las contrataciones.

Figura 6.

Competencias clave del proceso de selección



Análisis

El 35.4% de la población cree que el trabajo en equipo es una competencia clave que se debe tomar en cuenta dentro del proceso de selección; así mismo el 21.5% señala la comunicación efectiva como segunda clave relevante; seguidamente con el 15.4% discurren como clave a la capacidad de resolución de conflictos y finalmente con un porcentaje equitativo del 13.8% indican que el trabajo en equipo y la utilización de sistemas y nuevas tecnologías son fundamentos claves que debe poseer un aspirante para formar parte de los colaboradores para la empresa.

La gestión del talento humano por competencias

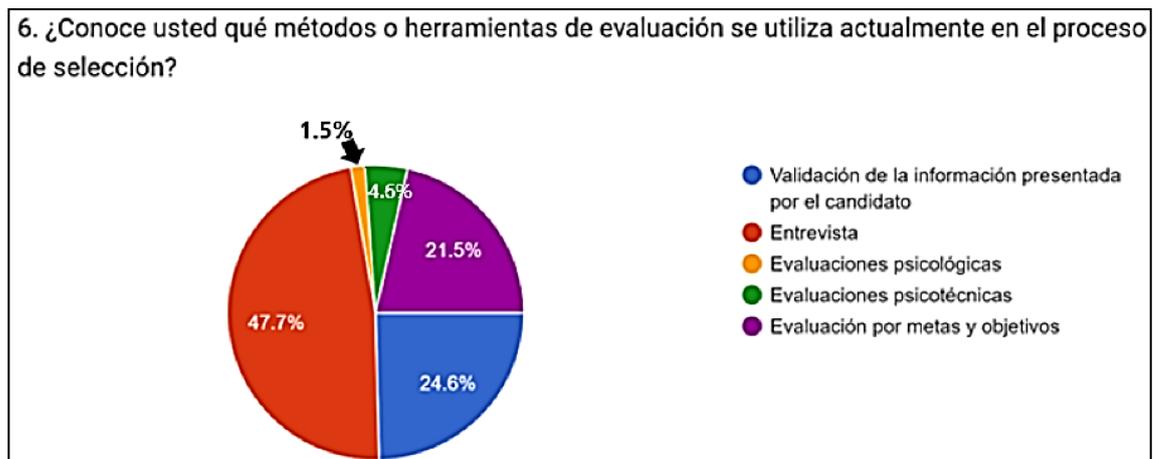
La gestión y/o contratación por competencias actualmente está transformando los procesos de gestión tradicionales, haciendo que las organizaciones busquen y conviertan la misma acción de administrar, pero con un enfoque de identificar y desarrollar

comportamientos y capacidades que se ajusten a las necesidades y objetivos estratégicos de las empresas. Algunas competencias generales son:

- Las competencias técnicas: son propias de un puesto laboral concreto.
- Las competencias básicas: aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa.
- Las competencias Transversales: se relacionan con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos adquiridos a lo largo de su ciclo profesional (Lora, 2020).

Figura 7.

Conoce los métodos o herramientas de evaluación



Análisis

El 47.7% de los participantes reconocen a la entrevista como una herramienta utilizada en el proceso de selección; mientras que con el 46.1% representa de forma conjunta a la validación de la información y la evaluación por metas y objetivos; así también con porcentajes del 4.6% y 1.5% respectivamente señalan como métodos de contratación a las evaluaciones psicótécnicas y psicológicas.

Se evidencia que casi la mitad de la población solo reconoce a la entrevista como herramienta de selección, esto se puede entender como un factor de cotidianidad ya que el termino entrevista es el más utilizado dentro del proceso de contratación, sin embargo es preocupante que muy pocos reconocen a las diferentes fases y evaluaciones como parte del proceso, esto puede ser porque las organizaciones quizás no las aplican de manera sistemática al momento de realizar la selección, por lo tanto es muy importante conjugar la selección con sistemas o software que englobe varios métodos de evaluación.

Herramientas de Reclutamiento

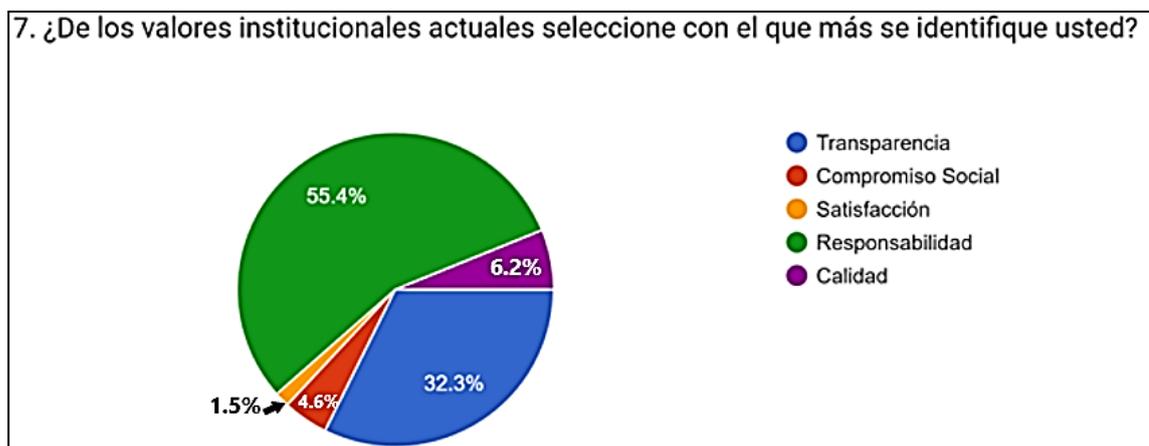
La web 2.0 se ha inmiscuido progresivamente en lo que respecta al ámbito laboral haciendo que cambie la forma de buscar y ofrecer empleo, los recursos humanos envueltos por esta temática da lugar al e-recruitment, dentro de la misma se incorpora la tecnología

como principal novedad, donde es posible revisar una hoja de vida en diferentes formatos, lanzar convocatorias por medio de videos cortos, mensajes de audio o enviar georreferencias, entrevistas apoyadas por aplicaciones de forma virtual, pruebas 100% online, todo esto con un contacto más directo entre el reclutador y el candidato.

Reclutamiento 3.0, ya no se busca empleo en movimiento o en la computadora, sino que mediante nuestro teléfono celular navegando en redes sociales a las cuales nos conectamos con frecuencia, obteniendo una conexión directa con las partes involucradas, dando lugar al relacionamiento o networking que es de vital importancia en la generación o búsqueda de empleo, constituyéndose también como una habilidad o capacidad al momento de realizar el proceso de selección y evaluación de los potenciales candidatos (Andrade, 2020) .

Figura 8.

Valores institucionales actuales



Análisis

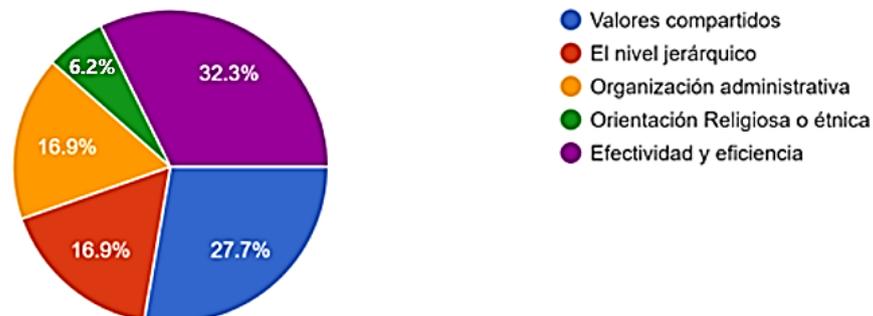
Con el 55.4% que equivale a más de la mitad de la población encuestada se identifican con la responsabilidad valor que se encuentra inmiscuido en los colaboradores de la cooperativa; el 32.3% señala estar relacionado con el valor de la transparencia y el 12.3% representa el resto de valores institucionales como es: la calidad, el compromiso social y la satisfacción.

Hay que resaltar que dentro de la institución financiera el valor de la responsabilidad tiene mucho que ver con el giro de negocio, debido a que la principal función de la cooperativa es de realizar la intermediación económica de forma responsable, pues de eso depende el crecimiento sostenible, el desarrollo y trascendencia de la cooperativa en general.

Figura 9.

Cultura organización Coop. Vencedores

8. ¿Dentro de la cultura organizacional cuál considera usted que resalta dentro de la COAC Vencedores?



Análisis

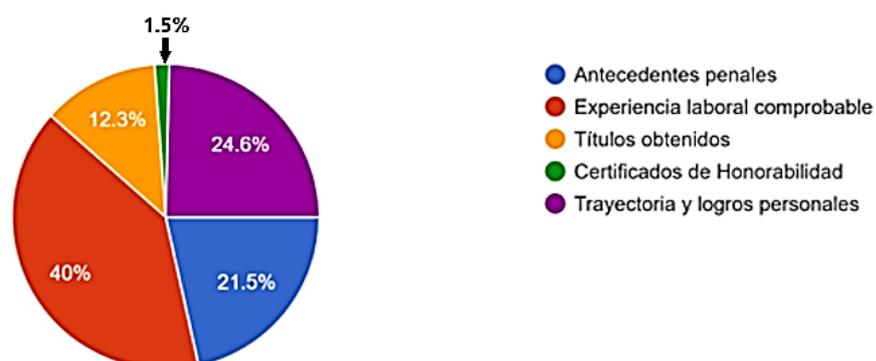
El 60% de los encuestados indicaron como cultura organizacional a la efectividad, la eficiencia y los valores compartidos; el 33.8% representa como cultura al nivel jerárquico y la organización administrativa de forma igualitaria; tan solo el 6.2% de la población cree que la cultura está dada por la orientación religiosa o étnica.

Se puede mencionar que la cultura organizacional está fundamentada en ser una cooperativa que brinde productos y servicios de forma efectiva conjugando con los valores compartidos entre funcionarios y clientes lo que hace que la institución sea sólida, misma solidez que ha permitido que tenga más de 23 años de trascendencia en el campo financiero al servicio de la ciudadanía.

Figura 10.

Regulaciones y requisitos legales del proceso de selección

9. Existen regulaciones específicas y requisitos legales que deben cumplirse en el proceso de selección de personal. ¿Cuál considera usted de mayor relevancia?



Análisis

El 40% señala a la experiencia laboral comprobable como uno de los requisitos más relevantes que debe cumplir un aspirante para la cooperativa; en el mismo contexto la trayectoria y logros personales con los antecedentes penales representan el 46.1% haciendo

que sean los segundos requisitos de relevancia; hay que tomar en cuenta también que el 12.3% indican que los títulos obtenidos también tienen preminencia dentro del proceso de selección y solo el 1.5% cree que tiene relevancia los certificados de honorabilidad.

En la actualidad existen empresas que mayoritariamente dan valor a la experiencia es el caso de las instituciones financiera, esto se debe a que buscan personal con experiencia para puntos estratégicos este puede ser mayormente de negocios, así también existen instituciones que se dedican a formar y amoldar al colaborador de acuerdo a las necesidades y requerimientos propios de la empresa.

Figura 11.

Expectativas del manual de selección



Análisis

Dentro de la cooperativa el 33.8% indica que el manual ayuda a contar con profesionales con altas competencias específicas; el 23.1% piensa que ayuda en el posicionamiento en nuevos mercados; seguidamente con un 15.4% tiene como expectativa el nivel administrativo; mientras que solo con un 13.8% respectivamente señalan que permitirá mejorar la imagen corporativa y favorecerá las relaciones laborales.

Un manual de proceso de selección ayudará a la cooperativa a contar con talentos competentes y permitirá también fidelizar a sus colaboradores, pues realizar el proceso de manera eficiente que cumpla con cada una de las expectativas organizacionales permitirá trabajar con personal más comprometido e identificado con la empresa.

Figura 12.
Importancia del manual



Análisis

El 76.9% de la población señala que es muy importante contar con un manual de selección de personal, esto quiere decir que la mayor parte de funcionarios cree que es de gran ayuda contar con un proceso adecuado para incluir a futuros trabajadores dentro de la cooperativa.

La importancia que le dan a un manual de selección de personal, permite que se genere aporte significativo el presente trabajo dentro de la cooperativa vencedores Ltda.

Importancia de un Manual de Procesos de Selección

Un manual de procesos de selección es crucial para estandarizar y optimizar el proceso de selección de personal en una organización. Ayuda a garantizar la consistencia en los procedimientos y asegura que se sigan prácticas éticas y legales (Cascio, 2018). Además, un manual bien elaborado proporciona orientación y claridad a los empleados de recursos humanos y a los gerentes de contratación, asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos (DeCenzo y Robbins, 2016).

Figura 13.
Beneficios de contar con un manual de selección

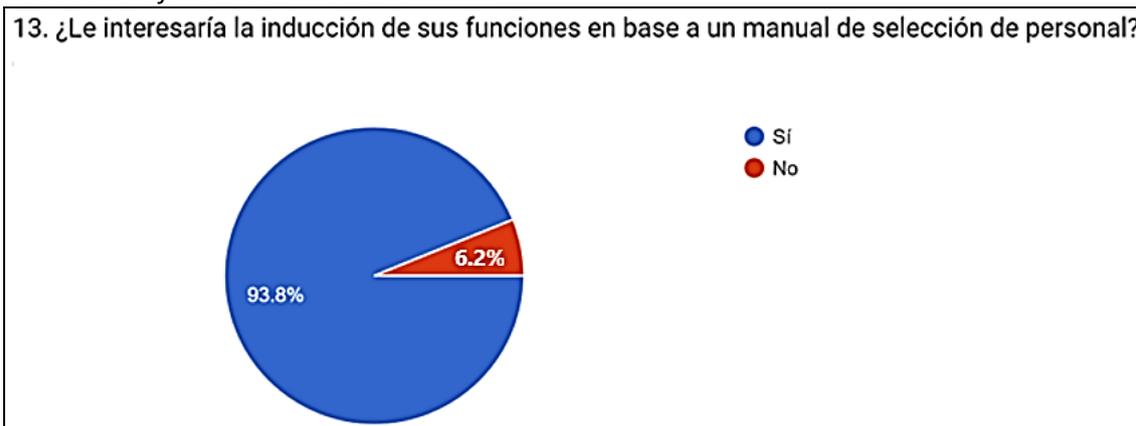


Análisis

La población señala en un 64.6% que es importante un manual selección porque permite definir los procesos laborales y mejora el cumplimiento de metas y objetivos, pero el 20% indica que la importancia está en estandarizar el proceso de selección, así también un 10.8% cree que ayuda a mejorar la cultura organizacional y solo con un 4.6% se ubica como menos importante el fortalecer los valores institucionales.

Figura 14.

Inducción de funciones en base al manual



Análisis

El 93.8% de la población encuestada está interesada en recibir una inducción de las funciones con base en un manual de selección de personal, esto ayudaría a comprender de mejor manera desde el inicio el rol que va cumplir dentro de la institución.

Toda la población está de acuerdo en recibir la capacitación y/o inducción sobre las funciones que vaya cumplir dentro de su puesto de trabajo, esto ayuda en el desarrollo eficiente de sus actividades de manera cotidiana.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Este capítulo examinará varias áreas teóricas que tienen un impacto directo en el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Cada teoría elegida ofrece una perspectiva única sobre cómo construir, gestionar y transformar empresas para afrontar los desafíos actuales. Al integrar estos enfoques, la propuesta pretende brindar una visión que permitirá a la organización no sólo alcanzar sus objetivos, sino también crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Teoría organizacional: se centra en cómo optimizar las estructuras organizativas y los procesos internos para aumentar la eficiencia y la eficacia. Los conceptos clave incluyen

jerarquía, asignación de roles y cultura organizacional, utilizando tanto la teoría de la gestión clásica como las perspectivas contemporáneas del diseño organizacional (Osinaga, 2021).

La teoría organizacional examina cómo las estructuras, procesos y prácticas de trabajo afectan el desempeño y la eficacia de las organizaciones. Se centra en comprender cómo se pueden diseñar las organizaciones para facilitar el logro de objetivos, aumentar la eficiencia y crear un ambiente de trabajo óptimo. Este enfoque incluye un análisis de las jerarquías organizacionales, la división de roles y responsabilidades, y las formas en que estas estructuras influyen en la comunicación y la toma de decisiones.

La cultura organizacional es un elemento central de la teoría organizacional y se refiere a un conjunto compartido de valores, normas y prácticas que definen las características y dinámicas organizacionales (Aguero, 2021). Examinar la cultura organizacional le permite determinar cómo afecta la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como la capacidad de la organización para adaptarse al cambio. Por lo tanto, la gestión del cambio organizacional requiere una comprensión profunda de estas dimensiones culturales para implementar estrategias efectivas que impulsen la evolución y la mejora continua.

Teoría de sistemas empresariales: adopta una visión holística de la organización y la ve como un sistema de partes interrelacionadas. Destaca la importancia de la adaptabilidad y la interacción con el entorno externo. Esta teoría enfatiza conceptos como retroalimentación, estado estacionario y teoría general de sistemas (Samá & Díaz, 2020).

Se basa en la idea de que una organización es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para formar un sistema completo. Esta teoría enfatiza la necesidad de que las organizaciones sean adaptables y enfatiza la importancia de responder eficazmente a los cambios en el entorno externo. Son fundamentales para este enfoque los conceptos de retroalimentación, homeostasis y teoría general de sistemas, ya que permiten a las organizaciones evaluar continuamente su desempeño y adaptar sus estrategias a la dinámica del mercado y las necesidades sociales (De la Rosa, 2021).

La retroalimentación es esencial para el aprendizaje y la innovación organizacional, y el concepto de homeostasis se refiere a la capacidad de una organización para mantener un equilibrio dinámico con su entorno. La integración de estos principios proporciona una base para comprender cómo las empresas pueden volverse más flexibles, ágiles y capaces de prosperar en un entorno complejo y cambiante.

Teoría de la administración de empresas: La teoría de la gestión empresarial incluye las prácticas básicas de una gestión organizacional eficaz, enfatizando como pilares principales la planificación estratégica, la toma de decisiones, el mando y control. Esta teoría está respaldada por principios de gestión desarrollados por pioneros como Henri Fayol, quien enfatizó la estructura organizacional y las funciones administrativas, y Frederick Taylor, quien introdujo la ciencia de la investigación del trabajo para aumentar la productividad (García, 2023). Además, incorpora un enfoque moderno que valora la innovación y la gestión del cambio y reconoce la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Gestión del Talento y Teoría de la Gestión: La gestión del talento y la teoría de la gestión se centran en optimizar el potencial del talento de una organización a través de estrategias y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar y retener empleados. Se basa en la teoría de la motivación y el desarrollo organizacional y se centra en el reclutamiento, la selección, la formación y la retención para crear un ambiente de trabajo que promueva el compromiso y la satisfacción del talento. Este enfoque no sólo apunta a aumentar la productividad, sino que también promueve la innovación y la adaptabilidad, que son elementos importantes en el dinámico entorno empresarial actual (Paredes & Bustamante, 2021).

La importancia y relevancia de la teoría de la organización, los sistemas empresariales, la administración de empresas y la gestión del talento radica en su capacidad para proporcionar marcos integrales para comprender y mejorar la gestión organizacional. Una buena gestión radica en administrar a los colaboradores de manera eficiente, esto ayudara en el desarrollo eficiente de actividades diarias que se relacionen directamente con el giro de negocio que tenga la organización.

Estas teorías proporcionan herramientas clave para abordar los desafíos actuales en un entorno empresarial cambiante que enfatiza la adaptabilidad, la eficiencia operativa y el desarrollo del potencial humano. Su integración permite a las organizaciones no sólo sobrevivir sino también prosperar al alinear políticas, procesos y prácticas de gestión con los objetivos y valores organizacionales.

Gestión de Talento por competencias

En la actualidad el principal desafío de las empresas es vincular al talento adecuado y adaptar a las estrategias de negocio que están predefinidas dentro de empresas que se dedican a ofrecer productos y servicios financieros. Entonces las financieras cada vez buscan

incluir nuevas y mejores maneras de gestionar a los colaboradores, dando lugar así a la teoría de gestión por competencias, debido a que en un mundo tan globalizado hace necesario aplicar de manera eficiente estos conceptos para la innovación continua de las organizaciones.

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo que necesita desarrollar talentos. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XX, que consideraba la profesión frente al concepto de puesto de trabajo y el desarrollo del talento para lograr grados de competencias que puedan evidenciar capacidades en la realización de las tareas (Zambrano, 2020).

Competencias

Las competencias son una combinación de habilidades personales, rasgos de personalidad, motivaciones y habilidades que se manifiestan en un comportamiento consistente y observable. Determina la capacidad de una persona para realizar tareas con éxito, eficacia y eficiencia. Las empresas que se dedican a descubrir y mejorar las competencias de sus trabajadores tienen mayor posibilidad de convertirse en organizaciones innovadoras.

Reclutamiento de Personal

Es el primer paso que las instituciones deben llevar a cabo. García (2019), indica que “es un sistema de información, mediante el cual la organización convoca y oferta al mercado de talento humano oportunidades laborales con el fin de atraer candidatos idóneos para un puesto específico” (Rivera L. , 2019, pp. 58-71). Hace referencia a un proceso que en la actualidad busca atraer personal con cualidades potencialmente adecuadas que cumplan con los requisitos tanto técnicos, académicos y personales, fundamentando en requisitos de acuerdo al puesto que se va ocupar, como una estrategia para tener un reclutamiento eficiente.

El reclutamiento es un proceso clave en la gestión de recursos humanos que implica atraer candidatos calificados y capacitados para ocupar puestos en una organización. Esta etapa es muy importante porque crea el primer filtro para seleccionar personas que pueden contribuir al éxito de la empresa. Una estrategia de contratación eficaz se basa en una comprensión clara de los requisitos del Curriculum Vitae para el puesto y en la implementación de mejores prácticas para encontrar los candidatos más adecuados (a través de medios tradicionales o digitales) para garantizar un grupo de talentos diverso. Es el inicio del proceso de contratación.

Talento humano y marketing

La relación que se establece entre estos dos términos permite que los profesionales del área desarrollen una relación con lo sistemático y conceptual que se aplica en el marketing. Cada uno de ellos se enfoca en conseguir y retener personas, la diferencia radica en que los unos son clientes internos mientras que los otros se convierten en clientes externos o consumidores, las dos partes son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

La meta del marketing es atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior con la finalidad de mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. Entonces implica que el rol de los responsables del talento humano en las organizaciones, busquen como adoptar el enfoque del marketing para aprovechar y redefinir la forma en que las empresas captan y fidelizan de mejor manera a sus colaboradores.

La gestión del talento humano aplicado el marketing consiste en atraer talentos competentes ofreciendo un valor superior enmarcado en el desarrollo, la calidad de vida y algunos otros beneficios, con la finalidad de mantener y hacer crecer a los colaboradores actuales satisfaciendo necesidades por medio de capacitación constante, mostrando nuevos y mejores desafíos, el rol fundamental de área de recursos humanos consistiría en crear valor para las personas talentosas y obtener valor de ellas a cambio de nuevos conocimientos, innovación de procesos, estabilidad laboral entre otros.

2.2. Descripción de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Nacida en el año 2002 por una iniciativa de jóvenes seguidores de la palabra de Dios está comprometida con la gente, nuestras normas son la igualdad y solidaridad. En tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social, apoyada de la fidelidad al movimiento cooperativo y este podrá ser el factor de cambios profundos en la vida social, para hacer más viable una sociedad económicamente sostenible basándose en la justicia y el amor de esta manera dinamizando y apoyando el crecimiento económico de muchas familias Tungurahueses y del Ecuador.

Misión

Mejoramos la calidad de vida satisfaciendo necesidades de socios y clientes a través de servicios financieros de calidad

Visión

Ser un referente en las cooperativas segmento dos manteniendo nuestro liderazgo a través de alianzas estratégicas.

Valores institucionales

Transparencia: La institución proporciona a sus socios, autoridades de control y público en general toda la información concerniente a la Cooperativa y sus procesos internos.

Compromiso social: Promovemos valores cristianos, el progreso y desarrollo de la gente.

Responsabilidad: El personal de la institución cumple con todas las funciones y tareas asignadas de manera eficiente y oportuna.

Innovación: Los productos de la cooperativa serán innovativos tanto en sus características como en la forma de proveerlos y considerando en todo momento las necesidades puntuales de los socios y clientes.

Cultura Organizacional

Sus fundadores eran seguidores de la palabra de Dios, sin embargo el objetivo era de formar una cultura inclusiva y diversa con la finalidad de apoyar las necesidades financieras de los sectores indígenas y campesinos, lo están logrando mediante un proceso organizativo, social y económico estable, basado en principios y valores éticos sólidos, para ser un referente institucional que prevalezca y evolucione en el tiempo, priorizando el servicio a sectores menos atendidos por la banca tradicional.

Imagen Corporativa

Nace con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. Posteriormente en el año 2020 reduce su nombre comercial a “Vencedores Ltda.”, dando así una imagen mucho más fresca, renovada y con un enfoque más tecnológico a la institución.

Figura 15.

Logotipo y eslogan de la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores



Nota: Tomado de (Vencedores Cooperativa de Ahorro y Crédito , 2023)

La cooperativa Vencedores Ltda., ha perdurado y trascendió en tiempo sin embargo es importante la implementación de un manual del proceso de selección de personal, con la

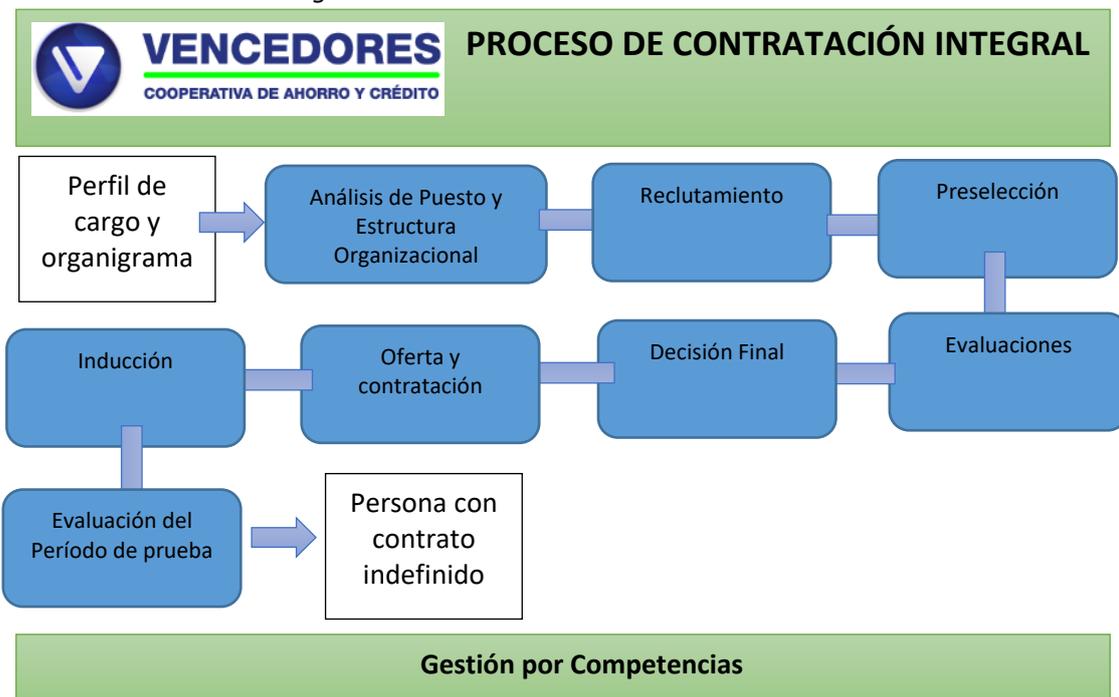
finalidad de fortalecer las estrategias del departamento de Talento Humano, lo que hace vital y relevante diseñar un proceso de contratación que sirva como una guía para realizar de mejor manera las futuras contrataciones, aportando de esta manera al desarrollo eficiente del negocio financiero.

Estructura general del proceso

En la figura 16 se muestra el diagrama de flujo del “proceso de contratación integral” utilizado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores, el cual comienza con la definición del perfil del puesto en el organigrama de la empresa, seguido de sucesivas fases que incluyen reclutamiento, preselección, detallada la evaluación y toma de decisiones finales, contratación y empleo, inscripción y evaluación de selección final. Este proceso se basa en la gestión del talento, asegurando que cada paso ayude a identificar y contratar personas que no sólo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se ajusten a los valores y la cultura de la organización.

Figura 16.

Proceso de contratación integral



Nota. La figura adjunta muestra un diagrama de flujo del proceso de reclutamiento integral, comenzando con los requisitos mínimos y la estructura organizacional que forma la base del reclutamiento. El contrato garantiza la correcta identificación del perfil de cada puesto y su alineación con la estructura de la empresa, asegurando así la contratación de personas competentes y el progreso hacia un empleo estable y permanente, reflejando el

compromiso de la organización con la excelencia desde el inicio y el compromiso de retención del talento desde el inicio del proceso.

Explicación del aporte

Paso 1 previo a la contratación: Análisis de puesto y estructura organizacional

El primer paso crítico en el proceso de contratación es el análisis de puesto y estructura organizacional. El primer paso es definir detalladamente las funciones del puesto y las habilidades requeridas para el mismo. Es importante asignar cuidadosamente las funciones de los roles en todo el organigrama para garantizar que las competencias requeridas para el rol estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Este análisis incluye no sólo una evaluación de tareas específicas y resultados esperados, sino también cómo el puesto interactúa con otros en la estructura empresarial y su contribución a los procesos de trabajo y la cultura organizacional.

A partir de esta evaluación integral, se desarrolla una descripción detallada del puesto, que sirve como base para el desarrollo de anuncios de contratación y orientación en el proceso de reclutamiento y selección. Estas descripciones describen no sólo deberes y responsabilidades, sino también estándares de desempeño, expectativas de desarrollo profesional y trayectorias profesionales dentro de la empresa. Además, se define un perfil de competencias requeridas, que incluye tanto habilidades técnicas como blandas, y se definen parámetros para la evaluación objetiva de los candidatos en el proceso de selección.

Tabla 2.

Categorización de cargos

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>		Estructura Organizacional
EJECUTIVO	ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas, estrategias y objetivos generales para la cooperativa. • Supervisar el desempeño general de la organización. • Tomar decisiones importantes relacionadas con la dirección y el crecimiento de la cooperativa. • Coordinar y colaborar estrechamente con otros departamentos para garantizar la eficacia operativa y el cumplimiento de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo administrativo a todos los niveles de la organización. • Gestionar la documentación y la correspondencia de la cooperativa. • Coordinar y programar reuniones, eventos y citas según sea necesario. • Mantener sistemas de archivo y bases de datos organizadas. • Proporcionar asistencia en la preparación de informes y presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las operaciones diarias de la cooperativa, incluyendo transacciones financieras y servicios al cliente. • Evaluar y gestionar el riesgo en las operaciones financieras y comerciales. • Proporcionar asesoramiento y orientación a los clientes sobre productos y servicios financieros. • Mantener y mejorar los procesos operativos para garantizar la eficiencia y la calidad del servicio. • Resolver problemas y consultas de los clientes de manera efectiva y satisfactoria

Nota. La estructura de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda., se basa en tres categorías principales: ejecutiva, administrativa y operativa. Cada familia juega un papel vital en el funcionamiento y el éxito de nuestra organización. Mediante el uso de una clasificación clara conseguimos una división efectiva de responsabilidades y funciones y logramos una coordinación efectiva entre los diferentes niveles y departamentos. Esta imagen representa visualmente la clasificación de puestos y funciones en la cooperativa, reflejando nuestro compromiso con la transparencia organizacional y la eficiencia operativa.

Figura 17.

Organigrama de la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores



Nota. tomado del organigrama visual proporciona una representación clara y concisa de la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Desde la dirección ejecutiva hasta los roles operativos, los puestos y sus relaciones jerárquicas se muestran de forma intuitiva. Este cuadro representa la división de responsabilidades y autoridad dentro de la cooperativa, mostrando cómo cada departamento y puesto contribuye al funcionamiento general de la organización. Esta visualización facilita la comprensión de las estructuras internas y promueve una comunicación más efectiva en toda la empresa.

Paso 2 previo a la contratación: requisitos mínimos

En el proceso de contratación proporciona especificaciones detalladas de requisitos mínimos para cada categoría de trabajo. Estas especificaciones han sido cuidadosamente desarrolladas para reflejar las características y necesidades específicas de cada puesto. Son una guía básica para retomar la limpieza y todo el proceso de contratación. Utilizando estas especificaciones como referencia, podemos identificar a los candidatos más adecuados que tengan las habilidades, la experiencia y las capacidades necesarias para cubrir eficazmente los

puestos laborales. Esto permite reclutar de manera más precisa y eficiente, asegurando que cada nuevo miembro del equipo esté bien calificado y sea capaz de contribuir al éxito de nuestra organización.

Tabla 3.

Formato de requisitos mínimos para cargos ejecutivos

 REQUISITOS MÍNIMOS PARA LOS CARGOS		
CATEGORÍA DEL CARGO	EJECUTIVO	
MISIÓN DEL CARGO	La misión del cargo ejecutivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. es liderar la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos y financieros, estableciendo políticas, desarrollando estrategias y tomando decisiones clave. Esto implica garantizar el cumplimiento de regulaciones, promover una cultura organizacional positiva y liderar el equipo directivo para alcanzar el éxito y el crecimiento continuo.	
FUNCIONES GENERALES	Establecer políticas, estrategias y objetivos para la cooperativa Y Supervisar el desempeño general de la organización.	
	Tomar decisiones clave relacionadas con la dirección y el crecimiento de la cooperativa.	
	Coordinar y colaborar con otros departamentos para garantizar la eficacia operativa y el cumplimiento de los objetivos.	
ÁREA DE TRABAJO	DIRECTIVA	
PERFIL DEL CARGO A OCUPAR	EDAD	Preferiblemente entre 30 y 60 años.
	EXPERIENCIA	Experiencia relevante en liderazgo y gestión, preferiblemente al menos 5-10 años en roles ejecutivos o de dirección.
	IDIOMA	Fluidez en el idioma oficial del país y preferiblemente en inglés.
	NIVEL ACADÉMICO	Título universitario en áreas relacionadas con negocios, finanzas, administración o campos
	CERTIFICACIONES	En liderazgo, gestión, finanzas o áreas similares
OBJETIVO DE TRABAJO	Evaluar y aprobar solicitudes de préstamos de manera eficiente y precisa, asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa, con el fin de satisfacer las necesidades financieras de los Mantener un alto nivel de calidad en la cartera de créditos mediante la implementación de estrategias efectivas de evaluación de riesgos y	
CONDICIONES DE TRABAJO	HORARIOS	Horario laboral de tiempo completo, de lunes a
	LOCALIDAD	Quisapincha
	TIPO DE CONTRATO	Contrato laboral a término indefinido
COMPETENCIAS ESTANDAR	Habilidades analíticas	Integridad y ética profesional
	Orientación al cliente	Trabajo en equipo
	Comunicación efectiva	Adaptabilidad y flexibilidad
	Orientación a resultados	Liderazgo

Tabla 4.

Formato de requisitos mínimos para cargos administrativos

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>		REQUISITOS MÍNIMOS PARA LOS CARGOS	
CATEGORÍA DEL CARGO	ADMINISTRATIVO		
MISIÓN DEL CARGO	La misión del cargo administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. es brindar un sólido soporte administrativo para asegurar el funcionamiento eficiente de las operaciones diarias en toda la organización.		
FUNCIONES GENERALES	<p>Encargarse de la recepción, clasificación y archivo de documentos importantes, asegurando su fácil acceso y disponibilidad cuando sea</p> <p>Organizar y programar reuniones, eventos y citas, incluyendo la preparación de agendas, reservas de salas y coordinación de la logística necesaria.</p> <p>Brindar asistencia en tareas administrativas diversas, como la redacción de correos electrónicos, la atención telefónica, la gestión de correspondencia y</p>		
ÁREA DE TRABAJO	DIRECTIVA		
PERFIL DEL CARGO A OCUPAR	EDAD	Preferiblemente entre 20 y 45 años.	
	EXPERIENCIA	Experiencia previa en roles administrativos, preferiblemente al menos 1-3 años.	
	IDIOMA	Fluidez en el idioma oficial del país y preferiblemente en inglés.	
	NIVEL ACADÉMICO	Título técnico o universitario en administración de empresas, secretariado, o áreas afines.	
	CERTIFICACIONES	No se requieren certificaciones específicas	
OBJETIVO DE TRABAJO	<p>Garantizar una gestión eficiente de la documentación mediante la organización y mantenimiento adecuado de archivos físicos y electrónicos, asegurando la rápida recuperación de la información cuando sea necesario</p> <p>eficazmente reuniones y eventos, asegurando que se programen de manera oportuna y que se brinde el apoyo logístico necesario para su realización exitosa. la cooperativa.</p>		
CONDICIONES DE TRABAJO	HORARIOS	Horario laboral de tiempo completo, de lunes a	
	LOCALIDAD	Quisapincha	
	TIPO DE CONTRATO	Contrato laboral a término indefinido	
COMPETENCIAS ESTANDAR	Organización y Gestión del Tiempo	Orientación al Cliente	
	Comunicación Efectiva	Ética Profesional	
	Trabajo en Equipo	Resolución de Problemas	
	Adaptabilidad	Capacidad de Aprendizaje	

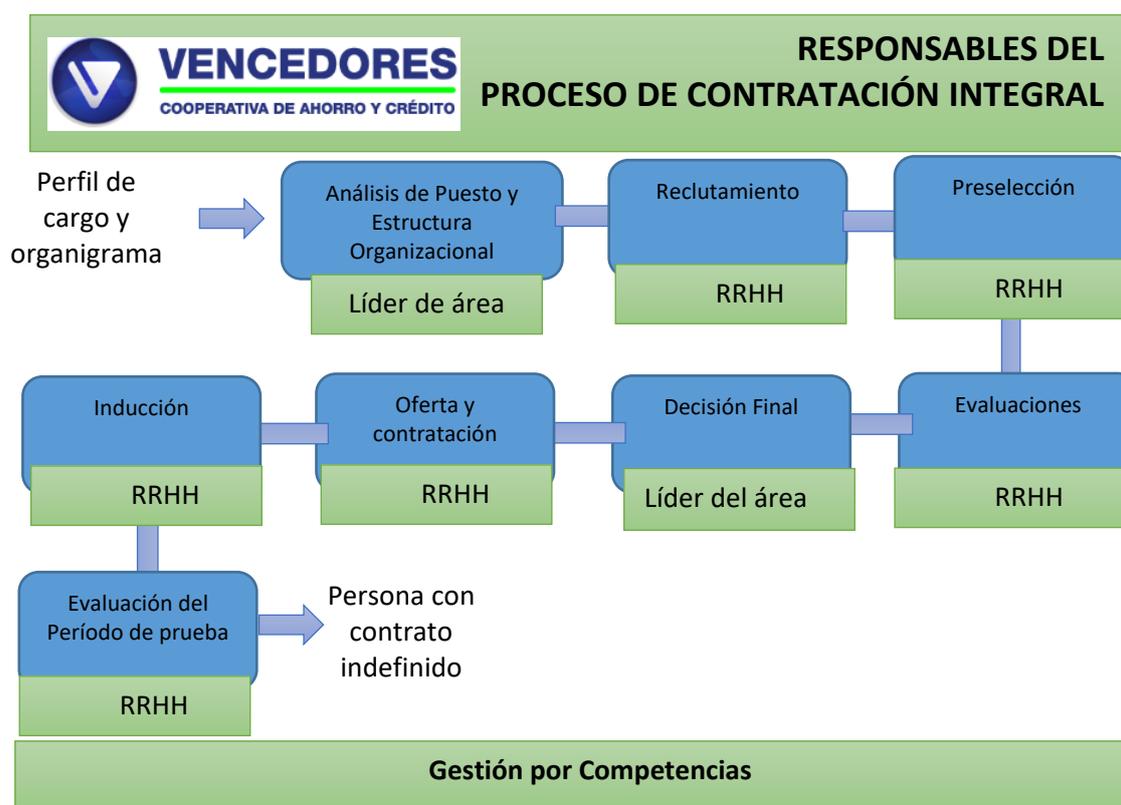
Tabla 5.

Formato de requisitos mínimos para cargos operacionales

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>		REQUISITOS MÍNIMOS PARA LOS CARGOS	
CATEGORÍA DEL	OPERACIONAL		
MISIÓN DEL CARGO	La misión del cargo operacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. es llevar a cabo las operaciones diarias de manera eficiente y precisa, garantizando un servicio de alta calidad a nuestros miembros y clientes. Esto implica ejecutar transacciones financieras, evaluar y mitigar riesgos, y proporcionar asesoramiento y apoyo integral a nuestros clientes. Nuestro objetivo es mantener la excelencia operativa y contribuir al éxito general de la cooperativa, brindando		
FUNCIONES GENERALES	Ejecutar transacciones financieras y operativas de manera precisa y eficiente.		
	Evaluar y gestionar los riesgos asociados con las operaciones financieras.		
	Brindar asesoramiento y atención al cliente, garantizando un servicio de alta calidad.		
ÁREA DE TRABAJO	DIRECTIVA		
PERFIL DEL CARGO A OCUPAR	EDAD	Preferiblemente entre 20 y 45 años.	
	EXPERIENCIA	Experiencia previa en roles administrativos, preferiblemente al menos 1-3 años.	
	IDIOMA	Fluidez en el idioma oficial del país y preferiblemente en inglés.	
	NIVEL ACADÉMICO	Título técnico o universitario en administración de empresas, secretariado, o áreas afines.	
	CERTIFICACIONES	Se valorará la posesión de certificaciones específicas en banca, atención al cliente, operaciones financieras u otras áreas relevantes.	
OBJETIVO DE TRABAJO	Garantizar la ejecución eficiente de las transacciones financieras y operativas para mantener la fluidez en las operaciones diarias de la cooperativa.		
	Proporcionar un servicio al cliente excepcional al evaluar y abordar las necesidades financieras de los miembros, promoviendo la satisfacción		
CONDICIONES DE TRABAJO	HORARIOS	Horario laboral de tiempo completo, de lunes a	
	LOCALIDAD	Quisapincha	
	TIPO DE CONTRATO	Contrato laboral a término indefinido	
COMPETENCIAS ESTANDAR	Habilidad en Operaciones Financieras		Capacidad Analítica
	Gestión del Riesgo		Adaptabilidad
	Orientación al Cliente		Comunicación Efectiva
	Trabajo en Equipo		Resolución de Problemas

Paso 3 previo a la contratación: Definición de responsables en todo el proceso

Figura 18.
Responsables del proceso de contratación integral



Nota. En esta imagen se muestra el “Proceso de contratación integral” de la cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Describe las responsabilidades asignadas a cada paso del proceso, desde la elaboración de perfiles hasta la contratación y la evaluación de prueba, con énfasis en la colaboración entre RR.HH. y la administración del área específica. El plan refleja el enfoque sistemático y organizado de la cooperativa para incorporar nuevos empleados y enfatiza la gestión de competencias como base de este proceso.

Paso 4 previo a la contratación: Ética Fundamental del Proceso de Contratación Integral.

El cuarto paso previo al reclutamiento en la cooperativa Vencedores se basa en principios éticos que guían y respaldan todo el proceso de reclutamiento y contratación. Estos principios garantizan que las acciones y decisiones tomadas que reflejen la integridad y los valores de la empresa. Estos son los componentes principales de esta ética básica:

- **Integridad:** Un compromiso inquebrantable con la integridad en el proceso de contratación garantiza que todas las acciones se lleven a cabo sin favoritismo y sean justas para todos los candidatos.
- **Responsabilidad:** Cada etapa del proceso de reclutamiento está claramente definida y asignada, asegurando que los responsables rindan cuentas de sus acciones y decisiones.

- Respeto: Tratar a todos los participantes con respeto y justicia, reconociendo su valor y potencial sin prejuicios ni discriminación.
- Transparencia: Todos los procedimientos y estándares se comunican abiertamente, asegurando un proceso claro y comprensible para las partes interesadas.
- Confidencialidad: la privacidad y la información personal de los candidatos están protegidas durante todo el proceso de contratación.

Este enfoque ético es esencial para mantener la confianza y la credibilidad entre los candidatos potenciales, así como dentro de la organización y su cultura corporativa. Transmitir equidad y justicia desde el inicio del proceso de selección puede generar una buena marca empleadora para la cooperativa, así también ayudara a reducir los sesgos en la toma de decisiones en cada una de las fases, llevando a cabo una contratación íntegra y estandarizada.

Descripción del proceso de contratación íntegra

PASO 1. Análisis de puesto y estructura organizacional

El proceso de reclutamiento de la cooperativa Vencedores comienza con la identificación de la necesidad de nuevos colaboradores. Este primer paso es muy importante ya que define la justificación y los requisitos del puesto a cubrir y garantiza que la dotación de personal esté alineada con los objetivos y la estructura de la organización.

Una vez identificada la necesidad, comenzamos a analizar el puesto y su relación con la estructura organizacional. En esta fase, usted describe las funciones, responsabilidades y habilidades requeridas para el puesto y cómo encajan en los planes generales de la empresa, asegurando la alineación con las necesidades del puesto y los recursos disponibles. Este análisis es fundamental para crear un perfil claro del candidato ideal y facilitar la búsqueda y selección de candidatos.

Tabla 6.

Formato de Requerimiento de personal

 REQUERIMIENTO DEL PERSONAL	
DATOS GENERALES	
FECHA DE LA SOLICITUD:	
SOLICITADO POR:	
MOTIVO DE LA SOLICITUD	
CREACIÓN DE NUEVO CARGO (<input type="checkbox"/>)	REEMPLAZO (<input type="checkbox"/>)
	POR VACACIONES (<input type="checkbox"/>)
INCREMENTO DE LABORES (<input type="checkbox"/>)	INCAPACIDAD MÉDICA (<input type="checkbox"/>)
	A QUIEN REEMPLAZA:
OTRA JUSTIFICACIÓN:	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO/ÁREA	
LUGAR DE TRABAJO	
JEFE INMEDIATO	
HORARIO DE TRABAJO	
TIPO DE CONTRATO	
SUELDO	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS REQUERIDOS	
AÑOS Y TIPO DE EXPERIENCIA	
COMPETENCIAS NECESARIAS	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
OBJETIVOS DEL CARGO	
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
EQUIPAMIENTO	SOFTWARE
BENEFICIOS ADICIONALES	
BONOS	COMPENSACIONES
APROACIONES	
FIRMA DEL JEFE DE DEPARTAMENTO	FIRMA DEL GERENTE RRHH

PASO 2: Reclutamiento

Hay dos tipos principales de contratación: contratación interna y contratación externa.

Reclutamiento Externo

Este tipo se realiza fuera de la empresa y está diseñado para atraer candidatos que no forman parte de la organización. Los métodos de contratación externa incluyen publicaciones en portales de contratación, redes sociales profesionales, ferias de empleo, agencias de contratación, etc (Rivera E. , 2022). La principal ventaja es que introduce nuevas habilidades, ideas y perspectivas en la organización que son esenciales para la innovación y el crecimiento. Además, amplía el grupo de talentos disponibles, proporcionando un grupo más diverso de

candidatos. Sin embargo, el proceso de contratación externo suele ser más costoso y requiere más tiempo que el proceso de contratación interno porque evalúa candidatos que la organización desconoce.

Tabla 7.

Fuentes de Reclutamiento

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>		Fuentes de reclutamiento
EJECUTIVO	ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias y simposios del sector • Alianzas con asociaciones profesionales • Headhunting • Universidades con programas de posgrado • Social Recruiting • Networking y referidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias de empleo y carreras • Programas de prácticas y pasantías • Base de datos universales • Bolsas de datos de universidades • Bolsa de empleo digitales • Social Recruiting (LinkedIn y Facebook) • Networking y referidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en medios especializados • Colaboraciones con institutos técnicos • Headhunting • Eventos de Networking • Instituciones académicas con programas especializados • Referidos

Nota. La ilustración 8 muestra la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda., y las multifacéticas estrategias de contratación implementadas en las distintas áreas de negocio. Dentro de la junta se hace hincapié en la participación en eventos del sector y la cooperación con asociaciones profesionales, así como en el uso de programas de búsqueda de ejecutivos y de maestría. En el área administrativa destacan las ferias de empleo, pasantías y aprendizajes, así como el uso de bases de datos y agencias de empleo digitales. El alcance se centra en la publicidad en medios específicos y la cooperación con instituciones científicas, así como en la construcción de conexiones con instituciones académicas y de formación profesional. Estas prácticas de reclutamiento están diseñadas para optimizar la atracción y retención de talentos y garantizar que la cooperativa mantenga su compromiso con la excelencia y el servicio a sus miembros.

Reclutamiento de personal indistinto polifuncional

Al organizar eventos sociales e implementar programas de capacitación, se hacen contactos valiosos y se fortalece los vínculos de networking. Esta estrategia, ya sea implementada en reuniones físicas o virtuales, se recomienda al menos una vez al año para mantener conexiones sólidas y actualizadas en el mundo profesional. Si bien algunos pueden mal ver este enfoque, en realidad es una inversión invaluable para proporcionar un inventario actualizado y una comprensión más profunda de un grupo específico de profesionales. Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores mantenga una presencia dinámica para ser reconocido en el entorno laboral y en el mercado de los profesionales de la gestión de las finanzas y la banca.

Tabla 8.

Cronograma de eventos de atracción de talento humano

 CRONOGRAMA DE EVENTOS ATRACCIÓN DE TALENTO		
Objetivos		
Incrementar la participación de talento potencial en los eventos de reclutamiento en un 20% durante el próximo trimestre		
Diversificar los tipos de eventos de atracción de talento para reclutamiento, incluyendo ferias laborales, sesiones de networking, charlas informativas, y eventos virtuales		
Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones profesionales para promover los eventos de reclutamiento y aumentar la calidad y cantidad de candidatos calificados.		
Implementar una estrategia de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de los eventos de		
Fecha	Motivo	Descripción
15-abr	Feria Laboral de Primavera	El reclutamiento estará abierto al público y empresas de diversas industrias brindarán oportunidades de trabajo y networking para profesionales que estén buscando
7-may	Noche de Networking Virtual	El evento en línea proporcionará una plataforma para que los profesionales se conecten, establezcan contactos y exploren oportunidades profesionales desde la comodidad de sus hogares.
20-jun	Charla Informativa sobre Oportunidades Profesionales	Durante las sesiones interactivas, los expertos en contratación brindarán información sobre las tendencias del mercado laboral y consejos sobre cómo destacarse en el proceso de contratación.

Nota. La ilustración 9 muestra un cronograma de actividades diseñadas para involucrar al personal en la adquisición de talentos. El programa incluye una serie de eventos diseñados para conectar a los profesionales con interesantes oportunidades profesionales. Las fechas clave incluyen una feria profesional de primavera el 15 de abril, una charla profesional el 7 de mayo y una noche de networking virtual el 20 de junio. Estos eventos proporcionan una plataforma valiosa para el desarrollo profesional y la búsqueda de empleo.

Reclutamiento Interno

Este tipo de contratación se centra en identificar y utilizar el talento existente dentro de la organización. Encontrar empleados existentes para cubrir puestos a través de promociones, transferencias e incluso programas de desarrollo para preparar a los empleados para roles más desafiantes (Bolaños, 2020). Los principales beneficios de la contratación interna son aumentar la motivación y la lealtad de los empleados, brindándoles oportunidades de crecimiento y avance profesional. Además, reduce el tiempo y costo asociado al proceso de selección, al conocer de antemano el desempeño y habilidades de los candidatos internos (Torres et al., 2020). Sin embargo, un inconveniente importante es que limita el acceso a nuevas ideas y enfoques dentro de la organización, lo que podría conducir al estancamiento.

Fases del reclutamiento interno

Figura 19.

Diferentes fases del proceso de reclutamiento de tipo interno



Nota. Esta ilustración 10 muestra las etapas del proceso de reclutamiento interno. Estas etapas son muy importantes para identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados en nuestra organización. A través de este enfoque, nos esforzamos por fomentar el desarrollo profesional de nuestros empleados y utilizar sus talentos existentes para satisfacer sus necesidades. Consulte la imagen adjunta para obtener detalles sobre cómo participar en este proceso y explorar nuevas oportunidades dentro de nuestra empresa.

Figura 20.*Marca Empleo***Los componentes de la cultura organizacional en la Marca Empleo**

Nota. La ilustración 11 muestra la importancia de los componentes culturales en la construcción de una marca empleadora sólida. Estos elementos son fundamentales para definir la experiencia de los empleados en su organización y atraer y retener talento de calidad. Desde los valores y la cultura laboral hasta las oportunidades de desarrollo y el liderazgo, todos los aspectos contribuyen a la imagen general de la empresa como un gran empleador. Echemos un vistazo más de cerca a estos ingredientes y su impacto en la atracción y retención de talento.

Depuración de hojas de vida

La depuración de las hojas de vida es un proceso esencial en el reclutamiento y selección de personal, especialmente cuando la empresa gestiona una base de datos extensa de candidatos (Flórez & Hernández, 2023). Este procedimiento implica revisar meticulosamente cada currículum vitae recibido, utilizando criterios específicos para identificar y eliminar aquellos que no cumplen con los requisitos del puesto o no se ajustan a la cultura empresarial. Además de evaluar las habilidades y la experiencia de los candidatos, la depuración implica verificar la autenticidad de la información proporcionada y garantizar la coherencia y relevancia de la experiencia laboral y las habilidades mencionadas (Leomar, 2023). Al realizar este proceso de manera efectiva, la empresa optimiza su proceso de reclutamiento, maximizando la eficiencia al enfocarse en los candidatos más calificados y adecuados para el puesto.

Tabla 9.

Plantilla del formato de acercamiento telefónico

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>		ACERCAMIENTO TELEFÓNICO	
Nombre		Teléfono	
Fecha		Correo	
Linkelin		Domicilio	
¿Cuál es la cultura de la empresa y qué valores consideran más importantes para el éxito en el equipo?			
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el equipo o departamento en este momento y cómo esta posición contribuiría a abordar esos desafíos?			
¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa están disponibles para los empleados en esta posición?			
¿Cuál es la estructura del equipo con el que trabajaré y cómo será la interacción con otros departamentos dentro de la organización?			
¿Qué características o habilidades específicas están buscando en un candidato ideal para esta posición, además de las habilidades técnicas requeridas?			
Expectativa Salarial			
		1= pésima, 2= bueno, 3= muy bueno, 4 =excelente	
Competencias			
Competencia	Descripción	Puntaje	

PASO 3: Reelección del personal

La renovación del nombramiento de los empleados combinada con un proceso eficaz de selección de currículum es esencial para garantizar la continuidad y el crecimiento exitoso de su equipo. Al evaluar cuidadosamente las habilidades, la experiencia y el ajuste cultural de los empleados existentes y compararlos con las necesidades cambiantes de la organización, se pueden identificar oportunidades para promover y retener a los empleados que demuestren un desempeño excepcional y estén comprometidos con los valores y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, la selección de CV permite a las empresas actualizar su base de datos de talentos y descartar candidatos que no cumplan con los requisitos actuales o no estén alineados con la dirección estratégica de la organización. Este enfoque estratégico no sólo

aumenta la cohesión y eficiencia del equipo, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador donde el talento es reconocido, valorado y recompensado en función de su verdadera contribución al éxito de la organización

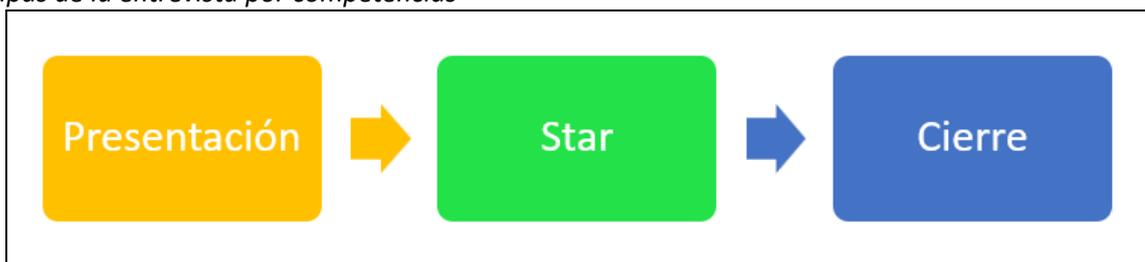
Entrevista basada en competencias

Una entrevista de competencia es un tipo de entrevista de trabajo en la que los candidatos son evaluados en función de sus habilidades y comportamientos específicos, no solo de su experiencia o conocimientos técnicos. Durante estas entrevistas, se hacen preguntas que buscan ejemplos específicos de candidatos anteriores que demuestran ciertas competencias relacionadas con el puesto. Las competencias pueden incluir habilidades como trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, habilidades de comunicación, adaptabilidad y más. Este enfoque permite a los empleadores comprender mejor al candidato y su idoneidad para el puesto basándose en ejemplos específicos del comportamiento y desempeño pasados del candidato.

El responsable de Recursos Humanos realiza la primera entrevista basada en competencias utilizando el método STAR, este método permite que los candidatos propongan respuestas mejor planteadas centrándose en identificar incidentes críticos. Lo que permite al evaluador conocer de mejor manera sus habilidades y experiencias en el contexto laboral, adecuando a un posible entorno en el cual se vaya desarrollar el candidato.

Figura 21.

Etapas de la entrevista por competencias



Nota. En la ilustración 13 muestra el flujo de los tres pasos principales en la secuencia de operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores. Comienza con una "presentación", que es una etapa en la que se presentan los servicios y productos a socios o clientes potenciales. A continuación, la etapa "STAR" es el núcleo operativo, donde se activan procesos clave y se toman acciones clave para entregar valor. Este proceso culmina en un "cierre" que simboliza no sólo la finalización de una transacción o servicio, sino también el inicio del análisis y retroalimentación para la mejora continua. Esta secuencia garantiza un

servicio eficiente y de alta calidad y respalda el compromiso de la cooperativa de brindar un excelente servicio a sus miembros.

Tabla 10.

Plantilla del formato de la entrevista por competencias

		ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
Nombre		Teléfono	
Cargo/Vacante		Correo	
Entrevistado		Fecha	
1. Presentación			
Bienvenida y Presentación		Una calurosa bienvenida a el participante	
Introducción al cargo		Descripción de las responsabilidades y funciones asociadas con el cargo	
Misión y Objetivos del cargo		Exponer de manera clara los objetivos, especificaciones del cargo, experiencia personal y	
2. Star: Competencia 1			Puntuaci
Situación			
Tarea			
Acción			
Resultado			
2. Star: Competencia 2			Puntuaci
Situación			
Tarea			
Acción			
Resultado			
2. Star: Competencia 3			Puntuaci
Situación			
Tarea			
Acción			
Resultado			
2. Star: Competencia 4			Puntuaci
Situación			
Tarea			
Acción			
Resultado			
3. Cierre			
¿Cuáles son sus expectativas en esta oferta laboral?			
¿Cuál es su disponibilidad?			
¿Cuál es tu opinión sobre nuestra empresa y la oferta laboral?			
Luego de ser entrevistado, ¿considera que debería saber contratado?			

Validación de referencias

Las referencias basadas en competencias son recomendaciones de personas que han trabajado directamente en el pasado y que pueden confirmar y respaldar la capacidad del candidato para demostrar habilidades y comportamientos específicos requeridos en el entorno laboral. Los empleadores utilizan estas cartas de referencia como herramienta para evaluar la idoneidad de un candidato y su idoneidad para el puesto, ayudándolos a tomar decisiones de contratación (Giancarlo, 2022). Es necesario aplicar mínimo 3 referencias por cada participante para realizar la comparación respectiva de los datos.

Tabla 11.*Plantilla del formato de referencias laborales*

 REFERENCIAS LABORALES	
Datos Generales	
Nombre del vacante:	
Fecha:	
Cargo a aplicar:	
Introducción	
Relación con el candidato	Jefe (<input type="checkbox"/>) Pariente (<input type="checkbox"/>) Otro (<input type="checkbox"/>)
Nombre de la institución	Tiempo
Funciones Principales	
Evaluación de competencias	
Criterios de calificación: 1=nunca, 2=casi nunca, 3= normalmente, 4= siempre	
Competencia	Comentarios
Recomienda a (nombre del participante)	
	Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>)

Nota. La ilustración 15 se muestra el formato de referencia laboral, introducido para la Cooperativa Vencedores tiene como objetivo mejorar el proceso de selección de personal. Apreciamos su cooperación en este programa para garantizar que reclutamos el mejor talento para nuestro equipo.

PASO 4: Evaluaciones

Midot

Midot es una plataforma que proporciona evaluaciones psicológicas en RRHH. Estas evaluaciones están diseñadas para ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas en el proceso de selección y gestión del talento. La plataforma Midot HR Avatar se centra en evaluar el potencial y las capacidades de los candidatos mediante diversas pruebas psicológicas y simulaciones de situaciones laborales. Permite a las empresas identificar el ajuste cultural, las habilidades y las fortalezas de un candidato para facilitar las decisiones de contratación y desarrollo de los empleados.

Inbound Recruiting

El reclutamiento entrante es un método de reclutamiento que atrae candidatos calificados mediante la creación de contenido relevante y valioso en línea. Inspirada en el concepto de Inbound Recruiting, esta estrategia tiene como objetivo crear una marca empleadora sólida y atractiva que atraiga orgánicamente el talento interesado. Al crear blogs,

videos, redes sociales y otros recursos, las empresas pueden aumentar su visibilidad y atraer candidatos que se ajusten a la cultura y los valores de su organización, mejorando así la calidad del reclutamiento y la retención de empleados.

Evaluar

Empresa ecuatoriana especializada en evaluación psicológica y pruebas de reclutamiento. La compañía ofrece una gama de servicios relacionados con la evaluación del talento como pruebas de aptitud, evaluaciones de personalidad, evaluaciones de habilidades específicas y evaluaciones de competencias, entre otros. El objetivo es proporcionar a las organizaciones herramientas efectivas para identificar y seleccionar a los mejores candidatos para diversos puestos de trabajo. Además de las pruebas de selección, también pueden brindar servicios de asesoría y consultoría en temas relacionados con la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

HireVue

HireVue es una plataforma de contratación que proporciona soluciones para entrevistas en vídeo asincrónicas y en tiempo real. La plataforma utiliza tecnología de inteligencia artificial para analizar las respuestas de los candidatos y proporcionar a los reclutadores información valiosa sobre sus habilidades, habilidades y adecuación cultural. Con HireVue, los reclutadores pueden crear y personalizar preguntas de entrevista, programar entrevistas en línea y ver videos de los candidatos en su propio tiempo. Además, HireVue proporciona herramientas de colaboración para que los equipos de reclutamiento y contratación puedan trabajar juntos para evaluar candidatos y tomar decisiones de contratación informadas. La plataforma es especialmente útil para empresas que quieran optimizar y agilizar sus procesos de selección, así como empresas que necesiten gestionar entrevistas de forma remota o con candidatos ubicados en diferentes partes del mundo.

Talent Q

Talent Q es una plataforma de evaluación de talento que ofrece una gama de pruebas psicométricas y de habilidades diseñadas para ayudar a las empresas a identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para sus vacantes. La plataforma proporciona evaluaciones que cubren una amplia gama de áreas como habilidades cognitivas, habilidades laborales, habilidades lingüísticas y digitales, etc. Estas evaluaciones se pueden adaptar a diferentes roles y departamentos, brindando a los reclutadores una comprensión más completa del potencial y las capacidades de un candidato. Además, Talent Q proporciona informes y análisis detallados para ayudar a los reclutadores a interpretar los resultados de las pruebas y tomar decisiones

de contratación informadas. La plataforma es particularmente útil para empresas que buscan mejorar sus procesos de reclutamiento y selección mediante el uso de herramientas basadas en datos para identificar y evaluar los mejores talentos.

Hogan Assessments

Hogan Assessments es un proveedor líder de evaluaciones de personalidad y pruebas psicométricas diseñadas para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas en materia de contratación, desarrollo de talentos y gestión del desempeño. La evaluación de esta plataforma se basa en décadas de investigación y en modelos psicométricos sólidos. Ofrece una variedad de herramientas de evaluación que ayudan a medir diferentes aspectos de la personalidad, como las cualidades de liderazgo, el comportamiento laboral, la motivación y los valores. Estas evaluaciones pueden ayudar a las empresas a identificar candidatos con potencial para roles específicos y comprender mejor cómo gestionar y desarrollar el talento existente. Las evaluaciones Hogan son ampliamente utilizadas por empresas de todo el mundo y son conocidas por su precisión y confiabilidad en la evaluación del comportamiento laboral.

Pruebas de conocimiento

Al momento de contratar nuevos empleados, es importante realizar pruebas de conocimientos en todas las áreas de la Cooperativa de ahorro y crédito Vencedores. Estas evaluaciones aseguran que los candidatos tengan los conocimientos necesarios para cumplir eficazmente su rol en la organización. Desde la administración hasta las operaciones financieras, cada área requiere un conjunto específico de habilidades y capacidades que deben evaluarse cuidadosamente. Al realizar estos controles en todas las áreas, se puede asegurar que el equipo esté formado por personas capacitadas y calificadas que estén listas para contribuir al éxito futuro de la cooperativa.

- Evaluar los conocimientos específicos requeridos para el puesto.
- Examen de las políticas y procedimientos internos de la cooperación.
- Pruebas de competencia en herramientas y sistemas relevantes.
- Confirmar la comprensión de las regulaciones financieras y las leyes aplicables.
- Evaluar las habilidades de comunicación oral y escrita.
- La prueba mide la capacidad de trabajar en equipo y cooperar.
- Evaluar la adaptabilidad y las habilidades para la resolución de problemas.
- Afirmar un compromiso con la integridad y la ética profesional.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Evaluación Médicas

La evaluación médica es un proceso importante diseñado para determinar la salud general y las capacidades físicas de una persona en función de los requisitos de un puesto específico. El proceso incluye una revisión exhaustiva del historial médico del individuo, pruebas de laboratorio, examen físico y evaluación especializada basada en los requisitos del trabajo. Las evaluaciones médicas pueden ayudar a identificar riesgos potenciales para la salud de los trabajadores, garantizar la salud y la capacidad de los trabajadores para realizar las tareas asignadas y proteger a los trabajadores y a la empresa de posibles lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo.

Las evaluaciones médicas son esenciales para determinar la idoneidad de una persona para un trabajo en particular y deben ser realizadas por un profesional de la salud calificado. Este especialista tiene el conocimiento para realizar un examen físico exhaustivo, evaluar el historial médico de la persona, realizar un examen físico y ordenar pruebas de laboratorio cuando sea necesario. La implicación de especialistas sanitarios garantiza una evaluación precisa y fiable, que proporciona información esencial para la protección de los empleados y de la empresa frente a posibles riesgos laborales.

Tabla 12.

Matriz de exámenes médicos

 MATRIZ DE EXÁMENES MÉDICOS		
Ejecutivos	Administrativos	Operacionales
Historia clínica detallada, examen físico completo, pruebas de laboratorio, electrocardiograma (ECG), evaluaciones de la salud mental	Historia clínica detallada, examen físico básico, pruebas de laboratorio básicas, electrocardiograma (ECG), evaluaciones de la salud visual y auditiva,	Historia clínica detallada, examen físico completo, pruebas de aptitud física, evaluación de la salud ocupacional, examen adicionales según el tipo de trabajo

Nota. En la ilustración 16 se muestra los distintos exámenes médicos necesarios para garantizar la salud y seguridad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores. Estos exámenes incluyen una historia clínica detallada, un examen físico completo, pruebas de laboratorio y valoraciones específicas según el área de trabajo. Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro equipo y estas medidas garantizan que estén en su mejor momento y puedan llevar a cabo sus funciones de forma segura y eficaz.

PASO 5: Decisión final

Una vez que se han completado todas las pruebas de conocimiento y se han evaluado las habilidades y capacidades del candidato, se proporciona información detallada sobre su desempeño en la evaluación. Los candidatos que superen esta etapa son invitados a participar en una prueba de experiencia donde tienen la oportunidad de demostrar sus habilidades en una situación laboral real. Por último, los candidatos preseleccionados serán invitados a una entrevista final para discutir los detalles finales del puesto y evaluar su adecuación a la cultura organizacional de la Cooperativa. En esta etapa, las decisiones finales se toman basándose en una evaluación exhaustiva del desempeño, las capacidades y la adecuación cultural de cada candidato.

Reunión de Feedback

		MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE DATOS						
Cargo								
Responsable								
Fecha								
Puntuación= 1 bajo y 20 el mas alto								
Nombre del candidato	Reclutamiento	Preselección		Evaluación			Total	Comentarios adicionales
	Acercamiento telefónico	Entrevistas por competencias	Referencias	Psicométrica	Conocimientos	Médica		

Tabla 13.

Matriz de recopilación de datos

Nota. La ilustración 17 muestra la matriz de recolección de datos utilizada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores. Esta herramienta es fundamental para organizar y sistematizar la información recopilada durante el proceso de reclutamiento y selección. Utilizando esta matriz, se registran en detalle datos relevantes sobre cada apartado de cada nivel del proceso.

Pruebas vivenciales

Tabla 14.

 MATRIZ DE PRUEBAS VIVENCIALES		
Ejecutivos	Administrativos	Operacionales
Simulación de presentación ejecutiva, Análisis de caso de toma de decisiones	Simulación de gestión de proyectos, ejercicio de redacción profesional, análisis e interpretación de datos.	Simulación de atención al cliente, simulación de venta de un producto o servicio. Ejercicio de gestión de inventario, elaboración de un balance.

Matriz de pruebas vivenciales

Nota. La tabla muestra la matriz de selección de experiencia para roles gerenciales, administrativos y operativos es una herramienta integral utilizada en nuestro proceso de reclutamiento. Estas pruebas proporcionan una evaluación realista de las habilidades y capacidades de un candidato en situaciones similares a las que se encuentran en un entorno laboral real.

Figura 22.

Las fases de la aplicación de las evaluaciones vivenciales



Nota. En la figura 22 que muestra las etapas de la solicitud de evaluación de experiencia, que es un componente central de nuestro proceso de contratación. Estos pasos incluyen una planificación detallada para definir objetivos y criterios de evaluación, una

selección cuidadosa de candidatos y una comunicación clara sobre los formatos y expectativas de las pruebas. Durante el examen, el proceso se facilita y supervisa para garantizar la equidad y la eficiencia en el registro del desempeño del candidato. Después de la evaluación, los resultados se analizan cuidadosamente y se proporciona al candidato una retroalimentación constructiva. Los resultados se utilizan para informar las decisiones de contratación, permanencia y desarrollo de los empleados, asegurando que se seleccionen los candidatos más calificados y apropiados para nuestro equipo.

 FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Cargo	
Fecha	
Nombre del evaluador	
Observe el comportamiento del vacante durante la interacción con el cliente, prestando atención a su actitud, profesionalismo y capacidad para resolver problemas de manera efectiva. Evalúe la cortesía, empatía y habilidades de comunicación del empleado, así como su capacidad para adaptarse a las necesidades y preocupaciones del cliente	
Competencia 1	Descripción de la competencia
Puntuación	Observaciones
Competencia 2	Descripción de la competencia
Puntuación	Observaciones
Competencia 3	Descripción de la competencia
Puntuación	Observaciones

Tabla 15.

Formato de evaluación de atención al cliente

Nota. Guía de evaluación de atención al cliente.

Entrevista final realizada por el líder de cada área

La entrevista final es un paso crucial en el proceso de reclutamiento, para Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores donde el compromiso, la integridad y la capacidad de trabajar

en equipo son muy importantes. En etapas anteriores, los candidatos que llegan a este punto han demostrado que tienen las habilidades técnicas necesarias y encajan con los valores y la cultura de la organización. Por ejemplo, los solicitantes para el puesto de asesor financiero cooperativo que hayan superado evaluaciones técnicas y psicológicas previas se enfrentarán en la entrevista final a preguntas destinadas a profundizar su comprensión de los principios de cooperación, la capacidad de construir relaciones confiables con los socios y su compromiso para el desarrollo económico de la sociedad.

El objetivo principal de esta entrevista no es solo confirmar las habilidades y experiencia relevante del candidato, sino también asegurar su capacidad para contribuir a la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores, que tiene como objetivo fortalecer las capacidades financieras de sus miembros y promover la sostenibilidad económica.

Selección y comunicación de la decisión a los candidatos

La etapa de selección y la comunicación de las decisiones a los candidatos son componentes clave del proceso de contratación y demuestran el profesionalismo y el respeto de la organización por todos los involucrados. En el caso de Cooperativa de Crédito Vencedores, los candidatos seleccionados serán notificados cuando se tome la decisión final, de manera que se garantice la inmediatez y confidencialidad. La comunicación suele ser por teléfono, seguida de un correo electrónico formal con un archivo adjunto que detalla la oportunidad laboral, las condiciones de empleo y los próximos pasos para ocupar el puesto.

Este documento pretende ser claro y conciso, con un tono que enfatice la importancia de los nuevos socios para la cooperativa y el entusiasmo de la organización por contar con sus talentos. Para aquellos candidatos que no son seleccionados, también enviamos un correo electrónico agradeciéndoles su interés y participación en el proceso, y en algunos casos brindamos comentarios constructivos. Este enfoque no sólo preserva la integridad y transparencia del proceso de selección, sino que también fortalece la imagen de Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores como una entidad que valora profundamente a las personas y su contribución potencial, independientemente del resultado de sus solicitudes.

Carta de agradecimiento por la aplicación

Tabla 16.

Carta de agradecimiento

 VENCEDORES <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>	CARTA DE AGRADECIMIENTO
Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores	
Estimado/a [Nombre del Candidato]:	
<p>Esperamos que este mensaje le encuentre bien. Queremos comenzar expresando nuestro sincero agradecimiento por el tiempo, el esfuerzo y el interés que ha dedicado al proceso de selección para [el puesto] en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores. Ha sido un placer conocerle y aprender más sobre sus habilidades y experiencias.</p> <p>Después de una cuidadosa consideración y evaluación de todos los candidatos, lamentamos informarle que no ha sido seleccionado para avanzar a la siguiente etapa del proceso de selección. Esta decisión no refleja una evaluación negativa de sus cualificaciones o experiencias, sino más bien la existencia de candidatos cuyos perfiles se alinean más estrechamente con las necesidades específicas del puesto en este momento.</p> <p>Nos gustaría reiterar nuestro agradecimiento por la seriedad y el entusiasmo con los que ha abordado esta oportunidad. Valoramos mucho el tiempo que nos ha dedicado y le animamos a mantenerse en contacto con nuestra Cooperativa para futuras oportunidades que puedan surgir y que coincidan mejor con sus habilidades y aspiraciones profesionales.</p> <p>Agradecemos de nuevo su interés en unirse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores y le deseamos mucho éxito en sus futuros empeños profesionales. Por favor, no dude en comunicarse con nuestro equipo de recursos humanos si tiene alguna pregunta o si podemos asistirle de alguna otra manera.</p> <p>Atentamente,</p> <p>RRHH</p>	

Nota. La ilustración 20 muestra una carta de agradecimiento enviada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores a los candidatos que no fueron seleccionados en el proceso de reclutamiento. El diseño es profesional y claro, el nombre incluye el logo de la cooperativa y el título "Agradecimiento" en mayúsculas por formalidad. El texto de la carta expresaba cortesía y respeto y mantenía un tono que reflejaba la cultura organizacional de la cooperativa. La carta finaliza con una despedida formal y la firma de Recursos Humanos.

PASO 6: Contratación

El proceso de reclutamiento es un hito importante en la estructura organizacional que marca la incorporación oficial de nuevos miembros al grupo de trabajo. Es en este punto que las responsabilidades de ambas partes cristalizan en un contrato escrito que refleja expectativas y responsabilidades compartidas. Todos los aspectos deben abordarse cuidadosamente para garantizar la transparencia y la plena integración del personal, sin perder ningún elemento esencial de este proceso tan sensible.

Los elementos del contrato son:

Recopilación y verificación de documentos, incluida la garantía de una preparación completa y clara de los expedientes del personal. La aprobación de los contratos de trabajo formaliza las condiciones de empleo y fortalece las relaciones laborales. La alta dirección envía una carta de bienvenida que enfatiza la cultura acogedora de la unidad y facilita la adaptación de los nuevos asociados.

Tabla 17.

	OFERTA LABORAL
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores [[Fecha]]</p> <p>Estimado/a [Nombre del Candidato]:</p> <p>Nos complace comunicarle que, tras un exhaustivo proceso de selección, ha sido elegido/a para formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores en la posición de [nombre del puesto]. Su experiencia, habilidades y la alineación de sus valores con los principios de nuestra cooperativa han sido decisivos en nuestra elección.</p> <p>Adjunto a este correo encontrará la oferta formal de empleo con todos los detalles pertinentes acerca de su nuevo rol, incluyendo salario, beneficios y los siguientes pasos a seguir para completar el proceso de incorporación.</p> <p>Por favor, confirme la recepción de esta carta y la aceptación de la oferta antes del [fecha límite], para proceder con la documentación necesaria.</p> <p>Estamos emocionados por la perspectiva de tenerle en nuestro equipo y confiamos en que su incorporación contribuirá significativamente al éxito continuo de nuestra cooperativa.</p> <p>Si tiene alguna pregunta o necesita más información, no dude en ponerse en contacto con nosotros.</p> <p>Cordialmente,</p> <p>[Firma digital o manuscrita del representante de la empresa]</p> <p>[Nombre del Representante] [Título del Representante] Departamento de Recursos Humanos Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores [Correo Electrónico del Representante]</p>	

Formato carta de oferta laboral

Nota. La ilustración 21 se puede ver una oferta laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores. El documento sigue una estructura formal y está cuidadosamente diseñado para reflejar de manera formal la selección de candidatos para un puesto en la organización. Como puede observar, el título de la carta incluye el logo de la cooperativa, seguido del título “oferta de trabajo” resaltado en letras mayúsculas, indicando la naturaleza del documento. La declaración describe los resultados positivos del proceso de selección y proporciona una orientación clara sobre los próximos pasos. El tono utilizado es profesional pero acogedor, enfatizando la importancia de integrar nuevos miembros al equipo y su contribución potencial al éxito de la cooperativa.

Recopilación de documentación

La recopilación de documentos es un proceso exhaustivo que incluye la compilación de todos los documentos necesarios para confirmar la identidad, el estatus legal y la autoridad de una persona a contratar, ayuda también a los selectores a elegir de manera informada, la

documentación también fundamenta de forma adecuada el cumplimiento de normativas laborales vigentes dentro de la jurisdicción donde se lleve a cabo el proceso de contratación.

 Listado de documentos	
1	Certificaciones Laborales
2	Afiliación al IESS
3	Copia de la Cédula de Identidad
4	Papeleta de Votación
5	Cédula de Hijos
6	Títulos Académicos
7	Certificados de Capacitación y Cursos
8	Cuenta Bancaria
9	Comprobante de Residencia (Servicio basico)
10	Fecha de entrega

Tabla 18.

Lista de documentos solicitados para la contratación

Firma para la contratación

La firma de un contrato es un acto formal que requiere la aprobación de ambas partes y un acuerdo vinculante sobre los términos y condiciones establecidos en el documento, determinando así las obligaciones y derechos que las partes deben cumplir y pueden reclamar (Delgado et al., 2023).

Bienvenida mediante una carta por parte del Gerente General

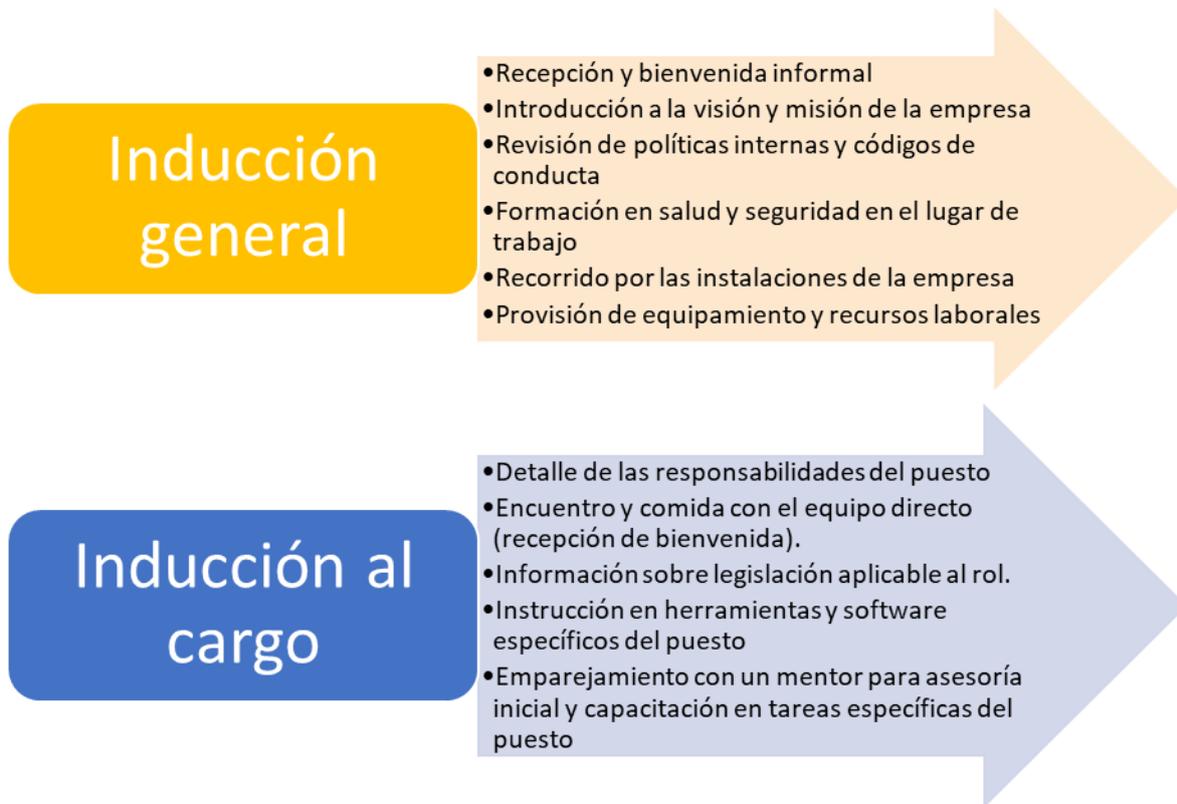
Tabla 19.

	BIENVENIDA
<p>[Fecha]</p> <p>Estimado/a [Nombre del Nuevo Empleado]:</p> <p>¡Bienvenido/a a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores!</p> <p>Nos entusiasma que te unas a nuestro equipo como [nombre del puesto]. Estamos convencidos de que tu talento y dedicación fortalecerán nuestra misión de servir a esta comunidad de vencedores.</p> <p>Te esperamos el [fecha de inicio] para comenzar este nuevo capítulo profesional. ¡Estamos emocionados por trabajar contigo!</p> <p>Cordialmente,</p> <p>[Firma del Gerente General]</p> <p>[Nombre del Gerente General] Gerente General Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores</p>	

Carta de bienvenida

PASO 7: Inducción

Figura 23.
Tipos de inducción



Esta figura muestra el plan de inducción dividido en dos etapas básicas: “Inducción General” e “Inducción al cargo”. La primera fase incluye una bienvenida informal y una descripción general de la empresa, como su misión y valores, políticas internas, seguridad laboral y recorridos por las instalaciones. En una segunda fase se presta atención a aspectos específicos del puesto, como las funciones laborales, la integración al equipo de trabajo, el conocimiento de la legislación pertinente, la capacitación de las herramientas y software necesarios para el puesto y la asignación de mentores. Proceso de aprendizaje y adaptación.

Tabla 20.

		CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN		
Tema	Detalle de la actividad	Responsable	Tiempo	Lugar
Recepción y bienvenida informal	Bienvenida por parte de RRHH, entrega de materiales informativos y agenda de inducción	Departamento de RRHH	20 min	Recepción
Introducción a la visión y misión de la empresa	Presentación de la cultura empresarial, visión, misión y valores corporativos.	Gerente General	45 min	Sala de Conferencias
Revisión de políticas internas y códigos de conducta	Detalle de políticas de la empresa, códigos de conducta, y procedimientos éticos.	Gerente de Operaciones	1 hora	Sala de Capacitaciones
Formación en salud y seguridad en el lugar de trabajo	Curso sobre normativas de seguridad en el trabajo y medidas de prevención de riesgos	Oficial de Seguridad	1 hora	Sala de Capacitaciones
Recorrido por las instalaciones de la empresa	Visita guiada por las instalaciones de la empresa para conocer los diferentes departamentos y áreas de trabajo	Departamento de RRHH	1 hora	Sala de Capacitaciones
Provisión de equipamiento y recursos laborales	Entrega de recursos y materiales necesarios para el puesto incluyendo uniforme y equipo de trabajo.	Departamento de RRHH	1 hora	Diferentes áreas
Detalle de las responsabilidades del puesto	Revisión detallada de las responsabilidades y tareas del puesto, objetivos y expectativas	Departamento de RRHH	1 hora	Sala de RRHH
con el equipo directo (recepción de bienvenida).	Presentación al equipo de trabajo y almuerzo de bienvenida para integración	Supervisor Directo	1 hora	Sala de RRHH
Información sobre legislación aplicable al rol.	Información sobre las leyes y regulaciones que afectan al puesto y a la actividad de la empresa.	Jefe de Departamento	1 hora	Oficina del Supervisor
Instrucción en herramientas y software específicos del puesto	Capacitación en los sistemas informáticos y programas usados en las tareas diarias	Departamento de RRHH	1 hora	Sala de RRHH
Emparejamiento con un mentor para asesoría inicial y capacitación en tareas específicas del puesto	Asignación de un mentor para apoyo inicial, aclaración de dudas y orientación práctica en el puesto	Departamento de RRHH	2 horas	Sala de RRHH

Cronograma de Inducción

Nota. La ilustración 24 muestra una tabla que describe un programa de inducción detallado diseñado para familiarizar a los nuevos empleados con su entorno de trabajo y responsabilidades específicas. La inducción dura dos días y comienza con una cálida bienvenida, seguida de una introducción a la misión y valores de la empresa, políticas internas y capacitación en seguridad y salud.

PASO 8: Evaluación del período de prueba

La evaluación de muestras es un proceso crítico realizado por el superior directo en colaboración con el jefe de departamento. Esta evaluación, realizada al final de los primeros 89

días de empleo, es fundamental para determinar si el empleado tiene las habilidades y el desempeño necesarios para continuar en el puesto indefinidamente. Este período es fundamental para garantizar que el empleado no sólo cumpla con los requisitos del puesto, sino que también sea capaz de hacer una contribución significativa al crecimiento de la organización. Si no se cumplen las expectativas, la relación laboral podrá terminarse anticipadamente para evitar asumir un compromiso a largo plazo que podría resultar perjudicial para ambas partes. Los resultados de la evaluación deberán comunicarse al personal a más tardar tres días antes del final del período de prueba. El proceso consta de dos fases básicas: una revisión formal del desempeño y una reunión de retroalimentación con el empleado para discutir los resultados y las expectativas futuras.

		EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA			
Cargo					
Responsable					
Fecha					
Competencia	Comentario	Puntaje 1-3			
Calificación de desempeño					
		1	2	3	4
Los resultados son de calidad					
Entrega a tiempo					
Actitud del empleado					
Relaciones interpersonales del empleado					
Normas y Reglas					
Recomienda continuar la relación laboral				Si (<input type="checkbox"/>)	No (<input type="checkbox"/>)

Tabla 21.

Evaluación del período de prueba

Fin del proceso

El final del proceso de reclutamiento es la culminación de un exhaustivo proceso estratégico de selección y evaluación que da como resultado la incorporación de un nuevo miembro al equipo organizacional. Esta última etapa incluye no sólo la formalización de las relaciones laborales mediante la firma de contratos y la integración de los empleados al negocio, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional y personal de sus empleados. En esta etapa, la empresa y el nuevo empleado fortalecerán el entendimiento mutuo y sentarán las bases para una cooperación productiva y enriquecedora que esté en línea con los objetivos y valores de la empresa. En base a esto, se

espera que los recién llegados aporten valor añadido y nuevas perspectivas, contribuyendo a la vitalidad y al éxito continuo de la organización.

2.3. Validación de la propuesta

		PERFIL DE LOS VALIDADORES		
Nombre	Experiencia	Años	Título académico	Cargo
Phd. Marlon Tinajero	Gestión de Talento Humano	20	Phd. Ciencias Organizacionales	Director de Carrera
Mgs. Andrea Chuquin	Gestión de Talento Humano y Administración	7	Mgs. Gestión de Talento Humano	Gerenta Bronsel S.A.S
Mgs. Carlos Fiallos	Dirección del Hospital Básico 17BS Fuerzas Armadas	20	Mgs. Gestión de Riesgos	Asistente administrativo

Tabla 22.

Perfil de validadores

		CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Criterios	Descripción	
Integralidad	La propuesta abarca de manera integral los objetivos del proyecto, asegurando una visión completa.	
Viabilidad	Evalúa si los planes pueden ser ejecutados con los recursos disponibles y en el contexto actual.	
Secuencia Lógica	Verifica que la propuesta siga un flujo lógico y esté bien estructurada.	
Fundamentación	Examina si la propuesta está basada en teorías sólidas y principios reconocidos	
Potencial de Impacto	Estima el efecto que la propuesta podría tener en la eficiencia y crecimiento de la empresa.	
Innovación	Valora si la propuesta introduce ideas novedosas y utiliza tecnologías de vanguardia.	

Tabla 23.

Criterios de validación de la propuesta

Tabla 24.

Encuesta de validación de los expertos de la empresa

Integralidad: La mayoría calificó la amplitud de la propuesta como alta con una puntuación de 4, lo que indica una percepción generalmente positiva de cuán integralmente la propuesta cubre sus objetivos.

Viabilidad: una puntuación mínima de la mayoría de encuestados es de 4 lo que muestra que los evaluadores creen abrumadoramente que la propuesta es factible y consistente con los recursos y capacidades existentes de la organización. Una puntuación de 4 indica que, si bien

la propuesta se considera factible, puede haber aspectos que deban revisarse o ajustarse para asegurar su implementación exitosa.

Básico: Una puntuación de 4 indica que se considera que la propuesta se basa en una teoría sólida y principios aceptados. Potencial de impacto: con una puntuación máxima de 5, existe una fuerte creencia de que la propuesta puede tener un impacto significativo en la eficiencia y el crecimiento de la empresa.

Innovación. Al igual que con el potencial de impacto, una puntuación de 5 indica un fuerte acuerdo en que la propuesta se considera innovadora, introduce nuevas ideas y utiliza tecnología de punta.

Socialización de la propuesta

Diseño de la socialización

Tema: Capacitación del programa de contratación integral

Objetivo: Llevar a cabo un proceso estructurado de reclutamiento y selección para atraer, identificar y retener el talento más adecuado en línea, alineando con las necesidades culturales y estratégicas de la organización, garantizando la eficiencia, la equidad y el cumplimiento legal en todas las etapas del reclutamiento.

 ITINERARIO DE CAPACITACIÓN				
Fecha	Team	Duración	Objetivo	Puntuación
01-ago-22	Fundamentos de la Contratación	2 horas	Introducir los principios y el marco ético del proceso de contratación.	Ética en la contratación, Principios fundamentales
01-ago-22	Diseño de Procesos de Selección	3 horas	Comprender y diseñar las etapas del proceso de selección de personal	Análisis de roles, Técnicas de selección
02-ago-22	Técnicas de Entrevista y Evaluación	2 horas	Capacitar en métodos efectivos para entrevistar y evaluar candidatos.	Entrevista situacional, Pruebas psicométricas
02-ago-22	Gestión y Filtrado de Candidatos	2horas	Aprender a manejar y filtrar candidatos a través de sistemas de información.	Sistemas ATS, Criterios de filtrado
03-ago-22	Onboarding y Retención de Talentos	2 horas	Establecer estrategias efectivas para la incorporación y fidelización	Programas de onboarding, Estrategias de retención

Tabla 25.

Itinerario de la socialización del proceso de contratación integral

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 26.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS TÉCNICAS /	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Análisis Preliminar	Modelo de negocio	Enfoque cualitativo	Sondeos y análisis de datos	Comprender la estructura y dinámica empresarial para un reclutamiento efectivo	Software de análisis de datos
Planificación	Teorías de recursos humanos	Análisis comparativo	Planificación estratégica	Establecer un marco para el proceso de contratación alineado con las metas empresariales	Herramientas de gestión de proyectos
Proceso de Selección	Psicología organizacional	Enfoque cuantitativo	Entrevistas estructuradas	Seleccionar candidatos que se ajusten a la cultura y necesidades de la empresa	Plataformas de reclutamiento
Integración	Psicología organizacional	Estudios de caso	Programas de mentoría	Lograr una incorporación fluida y una rápida adaptación al entorno laboral	Sistemas de seguimiento del empleado
Evaluación y Seguimiento	Teorías de integración de personal	Enfoque mixto	Encuestas de satisfacción	Monitorear y mejorar continuamente las estrategias de contratación y retención	Software de feedback continuo

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica ha permitido esclarecer que el manual de procesos de selección debe ser un documento que se adapte a los cambios en el mercado laboral y a las innovaciones en la gestión de personal, asegurando así su relevancia y aplicabilidad en el largo plazo. Los fundamentos teóricos sobre el manual permitieron realizar un estudio profundo y a la vez un diagnóstico de las falencias que presenta actualmente los métodos de contratación dentro de la cooperativa, posteriormente permitió construir una sólida estructura metodológica para el reclutamiento, sino que también se conoció la importancia de alinear los procesos antes mencionados con los objetivos culturales y estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

En base al levantamiento de datos cuantitativos se pudo determinar que el proceso de selección actual es deficiente y muy pocos conocen todas las fases que compila un proceso de contratación, por lo tanto, se vio la necesidad urgente de estandarizar los pasos de selección para mejorar la eficiencia y la equidad del reclutamiento, enfatizando la importancia de manuales bien definidos. Las investigaciones confirman que el manual es una herramienta clave para reducir la subjetividad en la contratación y garantizar que el proceso sea justo y transparente, lo cual es esencial para la imagen y la integridad de la cooperativa.

Se realizó una propuesta del manual de selección de personal identificando y analizando paso a paso los procesos actuales, tomando en cuenta la integración de nuevos métodos y tecnologías que fortalecerá la adquisición de talento para la cooperativa y optimizará la gestión del personal. En el manual se pretende mantener un enfoque inclusivo y diverso para el proceso de selección, lo que no sólo aumentará la imagen de la cooperativa como empleador, sino que también ayudará a construir un equipo más innovador y competitivo, buscando siempre alinear los objetivos estratégicos con la cultura organizacional.

El aporte de expertos permitirá perfeccionar el manual, incluyendo medidas de seguimiento y evaluación para garantizar un proceso de mejora continua de las prácticas elegidas por las cooperativas. Mencionan que es de vital importancia contar con un manual que se ajuste constantemente a las necesidades de la institución con la finalidad de responder de manera efectiva a los cambios que surjan en el entorno donde se desarrolle la institución, priorizando que el documento sea flexible y adaptable.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que siempre se cuente con revisión bibliográfica actualizada, principalmente con temáticas que ayuden a mantener actualizados los parámetros y los cambios que surjan entorno a los procesos de contratación, con la finalidad estar a la vanguardia de las modificaciones del campo laboral y de las contrataciones dentro de instituciones de la banca y las finanzas, para que la persona responsable del área de talento humano busque siempre mantener alineados la cultura empresarial con el entorno externo y alinear cada uno de los cambios en beneficio del desarrollo y crecimiento de la organización.

Se sugiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Establecer un mecanismo para la actualización periódica del manual (quizás una vez al año) para adaptarlo a las nuevas tendencias y cambios legislativos en la gestión de recursos humanos. Se alienta a los reclutadores a desarrollar un programa de capacitación continuo que enfatice la importancia de alinear las prácticas de reclutamiento con la misión y los valores de la cooperativa, asegurando así la coherencia y el compromiso organizacional.

Se recomienda el uso herramientas digitales avanzadas para la gestión de candidatos, que no sólo facilitan la selección de talento, sino que también proporcionan una mejor gestión de los datos y un proceso de selección más flexible, esto también permitirá establecer un sistema de seguimiento para medir la eficacia del manual en el proceso de selección utilizando indicadores clave de desempeño que reflejen la virtud, la satisfacción de los candidatos y la calidad del empleo.

Las cooperativas deben considerar la realización de auditorías periódicas de su proceso de contratación para evaluar el cumplimiento del manual y la eficacia de las estrategias utilizadas y ajustar las prácticas según sea necesario para mantener los estándares de calidad. Esto se puede llevar a cabo con un comité de revisión integrado por expertos en recursos humanos y representantes sindicales para revisar y actualizar el manual y garantizar su relevancia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, J. (2021). *Teoría de la administración : un campo fragmentado y multifacético*. Universidad Nacional de Misiones. <https://hdl.handle.net/20.500.12219/4897>
- Andrade, E. H. (2020). El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7873>
- Andrango, T., & Barahona, E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad en la cooperativa de ahorro y crédito mujeres unidas Ltda. de la ciudad de Ibarra. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica del Norte]. https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.eumed.net%2Frev%2Fcaribe%2F2016%2F11%2Fmanual.html;h=repec:erv:rccsrc:y:2016:i:2016_11:27
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. *Universidad ECOTEC*. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. *ELEARNING S.L.* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+de+personal&ots=4pdo1qEsF_&sig=-l8VxRLzBm1V25UgxYNxwbEEVLY#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
- Asanza, M., Miranda , M., EspÑn, J., & Ortiz, R. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de ciencias sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Basurto, R., & Yoza, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. Serie científica de la Universidad de las -ciencias Informáticas. *15(6)*, 128-141. <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/MAESTRIA/DialnetGestionDelTalentoHumanoYSuInfluenciaEnLaContrataci-8590747>.
- Bersin, J. (2020). *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/impact-covid-19-pandemic-hr-hiring-josh-bersin/>
- Böhrt Pelaez, M. (2020). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, *8*. https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar* , *4(1)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Castro, D. S. (2020). El Proceso de Selección y su Efecto en el Desempeño Laboral en el Personal de las Microfinancieras de la Ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica del SEP*, *3(1)*, 25-32. <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/vi>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Educación. <https://doi.org/http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Cisneros, A. (2022). Técnicas e instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Revista Científica Domino de la Ciencias*, 8(1). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view>
- Comisión Europea. (2021). *EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:c11104>
- Compu Soluciones. (2020). *CompuSoluciones*. <https://www.compusoluciones.com/blog/la-importancia-la-capacitacion-empresarial/>
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Universidad Católica de Córdoba. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wVDvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=talento+humano+organizaciones&ots=YpA>
- De la Rosa, M. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Transcender, contabilidad y gestión*, 6(17). <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Delgado, I., Echeverría, W., & Pomasunco, W. (2023). *Propuesta de proceso para la contratación de la asistencia técnica especializada en la ejecución de los proyectos de alta complejidad mediante la modalidad de Estado a Estado para el Ministerio de Salud, desde la fase de planificación hasta la firma del c*. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/4129>
- Flórez, L., & Hernández, N. (2023). *Publicación: Depuración de la deuda a Colpensiones por omisión en el pago o pagos extemporáneos por parte de la Gobernación de Córdoba*. Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/8d0d33fb-48cf-4ffe-a300-76c3547aad37>
- García, L. (2019). Reclutamiento y Selección del personal empresarial. *Revista Científica ciencias económicas y empresariales*, 4(12), 58-71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- García, L. (2019). Reclutamiento y Selección del personal empresarial. *Revista Científica ciencias económicas y empresariales*, 4(12), 58-71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- García, X. (2023). El paradigma de H. Fayol y la praxis docente en tres niveles educativos de Caldas, Colombia. *Horizontes pedagógicos*, 25(1), 37-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.33881/0123-8264.hop.25104>
- Giancarlo, J. (2022). *Competencias emocionales y productividad laboral de los colaboradores de la Empresa S & M FOODS S.A.C. - Barranca, 2022*. Universidad Alas Peruanas. https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/10475/Tesis_CompeticionesEmocionales_ProductividadLaboral_Empresa_S%26M%20FOODS%20SAC_Barranca.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leomar, J. (2023). *Metodología para la clasificación de documentos de texto de hojas de vida basado en aprendizaje de máquina*. Universidad EAFIT.

- Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Revista Metodo en la ciencia*, 14(1), 81-83. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>
- Liscano, M. (2015). Diseño de un manual de análisis y descripción de puestos, basados en competencias, para la cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial].
- Lora, H. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia. 1(15), 83-94. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>
- Morán, J. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de investigación formativa: innovación y aplicaciones técnico – tecnológicas*, 2(1), 56-63. <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/MAESTRIA/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INCESTI%20GACI%20C3%93N/215-Texto%20del%20art%20C3%ADculo-712-1-10-20200710.pdf>
- Mosquera, R., & Llamuca, A. (2019). Diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal de cooperativa de ahorro y crédito Universidad de guayaquil. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45476/1/TEISIS%20-%20MORAN%20ROSA%2c%20SA%2c%91AY%20ANTHONY.pdf>
- Osinaga, L. (2021). El rol de las Finanzas dentro de las Teorías Organizacionales. *Revista científica de FAREM - Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*(39), 170-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/farem.v10i39.12622>
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. (5), 44-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Rivera, E. (2022). El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones. *Instituto de Educación Abierta*. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1267>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 4(12), 58-71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Ross, W., & Litardo, B. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(4), 41-56. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324/2533>
- Samá, D., & Díaz, Y. (2020). La teoría de las restricciones en Unidad Empresarial de Base "El Caito". <https://www.redalyc.org/journal/1815/181563169005/181563169005.pdf>
- Santillán . (2018). El manual de inducción y bienvenida como parte de la cultura organizacional. *Revista INNOVA Research Journal*, 3(6), 66-83. <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/MAESTRIA/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INCESTI%20GACI%20C3%93N/Dialnet-ElManualDeInduccionYBienvenidaComoParteDeLaCultura-6778615.pdf>
- Silva, I. (2020). La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa [Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. [Archivo Digital. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31532/1/81%20GTH.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31532/1/81%20GTH.pdf)

- Torres, D., Velasquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vencedores Cooperativa de Ahorro y Crédito . (2023). <https://vencedores.fin.ec/historia/>
- Villanueva, F. (2022). Metodología de la investigación. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6eKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=tipo+de+investigacion&ots=WGMN3LKHhq&sig=bkOSHalbGqm7c9p7HB0iqsiwtQ#v=onepage&q&f=false>
- Villanueva, F. J. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6eKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=tipo+de+investigacion&ots=WGMN3LKHhq&sig=-bkOSHalbGqm7c9p7HB0iqsiwtQ#v=onepage&q&f=false>
- Zambrano, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%3%a1nchez-Dise%3%b1o.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA

1. **¿Cuál es su rol o posición en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.?**
 - Gerente GeneralG
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Responsable de Selección de Personal
 - Personal Administrativo
 - Operativo y de Negocios
2. **¿Cuál es el objetivo principal de la elaboración del manual de procesos de selección de personal?**
 - Estandarizar los procesos de selección
 - Mejorar la eficiencia en la contratación
 - Garantizar el cumplimiento de requisitos legales y éticos
 - Promover la igualdad de oportunidades en la contratación
 - Incluir a profesionales competentes para el cumplimiento de sus funciones
3. **¿Cuáles son las principales necesidades o desafíos que enfrenta actualmente en el proceso de selección de personal?**
 - Falta de consistencia en los procedimientos
 - Dificultad para identificar candidatos calificados
 - Cumplimiento legal insuficiente
 - Sesgos en la toma de decisiones de contratación
 - Calificación de manera objetiva
4. **¿De las siguientes fases del proceso de selección de personal cual conoce usted?**
 - Identificación de la necesidad
 - Convocatoria y Selección
 - Evaluación y Entrevista
 - Inducción y retroalimentación
 - Seguimiento
5. **¿Dentro de las competencias clave del proceso de selección cuáles considera importantes usted como colaborador?**
 - Capacidad de resolución de conflictos

- Trabajo bajo presión
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación efectiva
 - Utilización de sistemas y nuevas tecnologías
6. **¿Conoce usted qué métodos o herramientas de evaluación se utiliza actualmente en el proceso de selección?**
- Validación de la información presentada por el candidato
 - Entrevista
 - Evaluaciones psicológicas
 - Evaluaciones psicotécnicas
 - Evaluación de metas y objetivos
7. **¿De los valores institucionales actuales seleccione con el que más se identifique usted?**
- Transparencia
 - Compromiso social
 - Satisfacción
 - Responsabilidad
 - Calidad
8. **¿Dentro de la cultura organizacional cuál considera usted que resalta dentro de la COAC Vencedores?**
- Valores compartidos
 - El nivel jerárquico
 - Organización administrativa
 - Orientación Religiosa o étnica
 - Efectividad y eficiencia
9. **Existen regulaciones específicas y requisitos legales que deben cumplirse en el proceso de selección de personal. ¿Cuál considera usted de mayor relevancia?**
- Antecedentes penales
 - Experiencia laboral comprobable
 - Títulos obtenidos
 - Certificados de Honorabilidad
 - Trayectoria y logros personales
10. **¿Cuáles son las expectativas que usted espera con la elaboración de un manual de procesos de selección para la COAC Vencedores?**

- Favorecer las relaciones laborales
- Nivel organizativo definido
- Contar con profesionales con altas competencias específicas
- Mejorar la imagen corporativa
- Posicionamiento en nuevos mercados

11. ¿Considera usted que un Manual es importante en el proceso de selección de personal?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No importante
- No importante en Absoluto

12. ¿Por qué cree que es importante contar con un manual de selección de personal dentro de la COAC Vendedores?

- Ayuda a mejorar la cultura organizacional
- Permite definir los procesos laborales
- Fortalece los valores institucionales
- Estandariza el proceso de contratación
- Mejora el cumplimiento de metas y objetivos

13. ¿Le interesaría la inducción de sus funciones en base a un manual de selección de personal?

- Si
- No

Anexo B

Validaciones



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

De mis consideraciones. -

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.** Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos Informativos

Validado por: Marlon Rubén Tinajero Jiménez

Título obtenido: PhD. Ciencias Organizacionales

C.I.: 0502080336

E-mail: marlon.tinajero@utc.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Técnica de Cotopaxi

Cargo: Director de la Carrera de Gestión del Talento Humano

Años de experiencia en el área: 20


Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

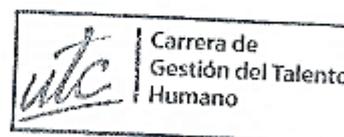
Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	34				

Observaciones: Es una propuesta actual y de impacto, que pretende satisfacer las necesidades del proceso de captación del personal por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

Recomendaciones: Se recomienda que esta propuesta sea analizada y evaluada periódicamente a efectos de determinar su verdadero aporte a las necesidades cambiantes de la gestión del talento humano de la organización.

Lugar, fecha de validación: Latacunga, 11 de marzo de 2024.

(Firma manuscrita)
Firma del especialista
PhD. Marion Tirajero Jiménez
Director de la Carrera de Gestión de Talento Humano - UTC





**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

De mis consideraciones. -

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.** Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Andrea Elizabeth Chuquín Suárez

Título obtenido: Magister en Gestión del Talento Humano

C.I.: 1719368688

E-mail: andrea.chuquin@bronsel.com

Institución de Trabajo: Bronsel S.A.S

Cargo: Gerente General

Años de experiencia en el área: 7 años



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones:.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 09 marzo de 2024.



ANDREA ELIZABETH
CHUQUIN SUAREZ

Firma del especialista
Mgs. Andrea Chuquín



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

De mis consideraciones. -

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:

Elaboración de un manual de los procesos de selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Ing. Carlos Fiallos MSc.

Título obtenido: Magister en Gestión de Riesgos

C.I.: 1803589561

E-mail: donfi8381kefd@gmail.com

Institución de Trabajo: Hospital Básico 17BS.

Cargo: Asistente administrativo de la Dirección del Hospital Básico 17BS.

Años de experiencia en el área: 20 años



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	5				
Aplicabilidad		4			
Conceptualización	5				
Actualidad	5				
Calidad Técnica		4			
Factibilidad		4			
Pertinencia	5				
TOTAL	20	12			

Observaciones: La aplicabilidad de la propuesta estará sujeta a cambios en el contexto interno y externo de las instituciones públicas y privadas. Ejemplos; cambios en la normativa vigente (externo), lanzamiento de nuevos productos Vs creación de nuevas competencias laborales (interno).

Recomendaciones: La propuesta debe ser flexible a cambios que se presenten en un futuro a corto, mediano y largo plazo.

Lugar, fecha de validación: Latacunga, 10 de marzo de 2024.



El código QR pertenece a:
CARLOS MANUEL
FIALLOS CHIPLA

Ing. Carlos Fiallos MSc.
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL BÁSICO 17BS.