



Recibido: 24/12/2026, Revisado: 27/02/2026, Aceptado: 30/04/2026

Paltán Guamba, M. J., Castillo Endara, J. V., Ricardo-Cabrera, H. y Robayo Cabrera, G. F. (2026). Mejoras al Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la empresa EMPRO, Riobamba, Ecuador. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad*, 14, e2321.

<https://revistas.uniss.edu.cu/margenes/workflow/index/2321>

**Mejoras al Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la empresa
EMPRO, Riobamba, Ecuador**

**Improvements to the Recruitment and Selection Process at EMPRO in Riobamba,
Ecuador**

Miryam Jeily Paltán Guamba^{1*}

miryampaltan6@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-3500-4434>

Jenny Verónica Castillo Endara¹

jenvercast0903@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-6709-4627>

Henry Ricardo-Cabrera²

hricardo@ucf.edu.cu

<http://orcid.org/0000-0002-3185-8929>

Glen Freddy Robayo Cabrera¹

gfrobayoc@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-9195-7423>

¹Universidad Bolivariana. Durán, Ecuador.

²Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Cienfuegos, Cuba.

***Autor para correspondencia**

RESUMEN

Introducción: El proceso de reclutamiento y selección del personal representa un pilar fundamental en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. En el caso de la empresa EMPRO, ubicada en la ciudad de Riobamba, Ecuador, se identificaron deficiencias en dicho proceso que afectan directamente la eficiencia operativa, la integración del personal y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Objetivo: Proponer un procedimiento estructurado que optimice la selección de candidatos, reduzca los tiempos de contratación y mejore la efectividad organizacional.

Métodos: La metodología empleada presentó un enfoque cualitativo, retrospectivo, no experimental y descriptivo; para ello, se realizó una entrevista semiestructurada a expertos en recursos humanos.

Resultados: Se evidenció la falta de perfiles definidos, procedimientos formalizados y herramientas tecnológicas, lo cual limita la objetividad y eficiencia en la selección del personal. A partir de ello, se propuso un plan de acción que incluye la definición de perfiles por competencias, la implementación de software de reclutamiento y la capacitación continua del personal.

Conclusiones: La aplicación de estas estrategias permitirá optimizar el proceso, reducir la rotación y fortalecer la cultura organizacional de EMPRO.

Palabras clave: contratación; evaluación de los puestos; gestión del personal; selección de personal

ABSTRACT

Introduction: The recruitment and selection process is a fundamental pillar of human talent management in organizations. In the case of EMPRO, which is a company located in Riobamba, Ecuador, deficiencies were identified in this process, directly affecting operational efficiency, employee integration, and business objectives.

Objective: To propose a structured procedure that optimizes candidate selection, reduces hiring times, and improves organizational effectiveness.

Methods: A qualitative, retrospective, non-experimental, and descriptive methodology was employed. Semi-structured interviews were conducted with human resources experts.

Results: The study revealed a lack of defined profiles, formalized procedures, and technological tools, limiting objectivity and efficiency in personnel selection. Based on these findings, an action plan was proposed, including competency-based profile definitions, the implementation of recruitment software, and continuous staff training.

Conclusions: Applying these strategies will optimize the process, reduce turnover, and strengthen EMPRO's organizational culture.

Keywords: job evaluation; hiring; personnel management; staff selection

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de un siglo, investigadores y expertos han intentado establecer cómo crear grupos de aspirantes altamente calificados y seleccionar los idóneos para las vacantes. Con el auge de las sociedades y el crecimiento de empleos, ha surgido la necesidad de entender cómo evaluar conocimientos, habilidades, capacidades y otros factores de los candidatos, cómo elegir los métodos más adecuados, atraer a los mejores y optar por los que tienen mayor potencial y se ajustan a la organización. Estas son solo algunas de las dudas generales que los investigadores en reclutamiento y selección han discutido a lo largo del tiempo (Alhassan y Alhassan, 2025).

En el ámbito empresarial actual, la gestión del talento humano se ha vuelto esencial, siendo el núcleo que une eficiencia, productividad y competitividad de las organizaciones. Específicamente, el reclutamiento y selección del personal es visto como un aspecto estratégico para asegurar la entrada de personas con las habilidades, actitudes y valores requeridos para cada puesto de trabajo.

De acuerdo con Jyothika & Ganesh (2025), el reclutamiento es el método que las organizaciones emplean para localizar, atraer e identificar aspirantes para sus puestos disponibles; en ese sentido, la meta es conseguir el mayor número de candidatos aptos para el puesto, usando todas las técnicas adecuadas.

Minaya Hernández et al. (2025) refieren que, un proceso de selección estructurado impulsa el éxito organizacional, mejora el clima laboral y disminuye la rotación, garantizando una adecuada alineación entre las habilidades del candidato y las expectativas del puesto.

La selección de personal consta de tres pasos clave: reclutamiento, selección e implementación laboral. Un proceso de reclutamiento y selección bien ejecutado es

fundamental para la organización, ya que permite una verificación exhaustiva y objetiva de los candidatos en cuanto a si cumplen con las expectativas de su empleador, además de permitirles conseguir su empleo. La principal tarea y propósito del equipo de selección de personal no es el proceso en sí, sino la elección final de una persona que cumpla con todos los criterios y sea inequívocamente idónea para un puesto determinado.

A nivel mundial, las compañías han progresado hacia métodos de reclutamiento más técnicos y automáticos, que incorporan herramientas digitales, evaluaciones psicométricas y enfoques fundamentados en competencias. Según Dutta & Naveen (2026), digitalizar los procesos de talento humano optimiza tiempos, reduce sesgos y refuerza la objetividad en decisiones. Sin embargo, la adopción de estos sistemas en pequeñas y medianas empresas (pymes) sigue siendo escasa, especialmente en contextos latinoamericanos donde las estructuras organizativas tienden a ser más pequeñas y los recursos económicos más limitados.

El enfoque actual de reclutamiento y selección se basa en ser proactivo y anticipado, enfocándose en las necesidades presentes y futuras de la organización. Este procedimiento es colaborativo, y el área de recursos humanos colabora con los gerentes de departamento, encargados directos de las posiciones. Las metodologías utilizadas han progresado desde evaluaciones de conocimiento e inteligencia hasta técnicas que determinan las habilidades específicas necesarias.

Asimismo, se evalúa la adecuación de los postulantes, no solo para el cargo sino también para la cultura de la organización. Varios estudios como los elaborados por Mendoza Franco y Gorozabel Lucas (2023); Ponce-Iñiguez et al. (2023), indican que un reclutamiento y selección efectivos influyen positivamente en los resultados de la organización; por ello es crucial que las empresas logren atraer, seleccionar y cultivar talento alineado con su cultura.

En Ecuador, el avance de procedimientos formales de reclutamiento y selección ha ganado relevancia recientemente, motivado por la urgencia de profesionalizar la gestión del talento humano en el ámbito privado. Investigaciones como las de Minaya Hernández et al. (2025) señalan que muchas pymes ecuatorianas no tienen procedimientos estandarizados, lo que provoca inconsistencia en la contratación,

reduce la productividad y eleva la rotación laboral. Bravo Macias et al. (2025) sostienen que optimizar los procesos de selección fortalece la cultura organizacional, mejorando el compromiso y rendimiento del equipo.

Por lo tanto, en un entorno competitivo y cambiante como el nacional, las organizaciones deben buscar permanentemente estrategias que favorezcan su supervivencia y expansión. La contratación, frecuentemente vista como una tarea operativa, juega un rol cada vez más estratégico en las organizaciones, siendo clave para lograr ventajas competitivas.

Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento et al. (2024), indican que el capital humano se ve como una ventaja competitiva crucial para las organizaciones. Por consiguiente, es un equívoco restringir las prácticas de atracción y retención solo a los clientes. Las compañías también empezaron a hacer fuertes inversiones para captar y mantener el talento que les permita cumplir sus metas estratégicas. Sin embargo, la administración de recursos humanos enfrenta retos, dado que a menudo no se conecta con la práctica real en muchas organizaciones.

En este contexto, es fundamental que las empresas implementen estrategias actuales que no solo identifiquen y atraigan talentos calificados, sino que también aseguren procesos justos, éticos y alineados con los objetivos de la organización. Cabrera Zambrano (2022) sostiene que el talento humano es una inversión y no un gasto, así que el éxito empresarial depende de la habilidad para reclutar y seleccionar adecuadamente a los miembros de la organización.

EMPRO SPORT, ubicada en Riobamba, se posiciona en esta realidad como una marca deportiva ecuatoriana, que promueve el deporte nacional y se enfoca en la producción de balones de fútbol de alta calidad. La compañía respalda a la Academia de fútbol del club ecuatoriano Independiente del Valle, ubicada en la ciudad del mismo nombre; y organiza eventos deportivos locales como torneos de Ecuavoley, reforzando su compromiso con el avance social y deportivo del país.

Por esa razón, además de su tamaño, estructura e importantes alianzas comerciales con posibilidad de crecimiento, EMPRO SPORT requiere estrategias de gestión del talento humano ajustadas a su situación, que optimicen los recursos disponibles; por lo

que la empresa debe optimizar su proceso de reclutamiento y selección para garantizar personal competente y motivado.

En particular, EMPRO presenta deficiencias en la aplicación de las mejores prácticas en selección de personal, lo cual afecta no solo la eficiencia operativa, sino también la integración y satisfacción de los nuevos colaboradores. No contar con equipo calificado para desempeñar los procesos de reclutamiento y selección del personal y no buscar la compatibilidad del candidato con la organización, son algunos de los errores más frecuentes que se pueden encontrar en el desarrollo de dicho proceso pues, además de evaluar y considerar sus conocimientos y competencias, es importante conocer si se ajusta o no a la cultura organizacional de la entidad, identificando sus intereses y motivaciones.

Según Intriago Vásquez y Ruiz Cedeño (2022), en las pequeñas empresas, la efectividad de los procesos de selección se basa más en el conocimiento práctico y en identificar adecuadamente las necesidades del puesto que en el uso de costosas herramientas tecnológicas. Por lo tanto, optimizar el proceso de selección en EMPRO SPORT debe enfocarse en la planificación estratégica, la definición de perfiles y la imparcialidad en la evaluación de aspirantes.

Del mismo modo, es esencial tener en cuenta que la empresa actúa en un entorno competitivo, donde la calidad del capital humano es un factor distintivo. De acuerdo con Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento et al. (2024), atraer y retener talento en empresas pequeñas depende mucho del fortalecimiento de la cultura organizacional y de políticas de selección claras. Así, mejorar el reclutamiento y selección en EMPRO SPORT beneficia la eficiencia operativa, la imagen institucional y la motivación de los empleados actuales.

A pesar de las deficiencias, EMPRO reconoce la necesidad de optimizar sus procesos de recursos humanos para adaptarse a las mejores prácticas; lo que contribuirá significativamente al aumento de su competitividad y desempeño organizacional, permitiendo una adaptación más efectiva a las demandas del mercado y a las tendencias actuales. Es por eso que el objetivo de esta investigación se basa en proponer un procedimiento estructurado que optimice la selección de candidatos, reduzca los tiempos de contratación y mejore la efectividad organizacional.

DESARROLLO

De acuerdo con Chaluisa Navas et al. (2023), las funciones de recursos humanos, como la contratación y selección, son cruciales para las operaciones de cualquier empresa; ellas se basan en el análisis de las necesidades de personal, que se realiza a través de la planificación de recursos humanos (PRH). La finalidad de la PRH es garantizar que la entidad tenga el personal idóneo, con las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para ofrecer bienes y servicios de manera eficiente y eficaz, apoyando así el cumplimiento de sus metas corporativas.

En cambio, para Alhassan y Alhassan (2025), el reclutamiento consiste en generar y atraer una lista de candidatos capacitados para las vacantes de la empresa. La contratación busca elegir cuidadosamente a los candidatos más adecuados de esta base, cumpliendo los requisitos legales, sociales y financieros de la organización. El proceso utilizado para identificar a quienes tienen las competencias adecuadas para los puestos vacantes se llama selección.

El proceso de reclutamiento es un aspecto esencial de la administración de recursos humanos, ya que impacta notablemente en la calidad del talento que una empresa puede captar. Un proceso de selección efectivo debe crearse para captar un grupo variado de postulantes competentes, reduciendo el tiempo y el gasto relacionados con la ocupación de los puestos. Este objetivo se puede alcanzar a través de varios métodos de contratación, como anuncios laborales, referencias de empleados y agencias de selección (Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento et al., 2024).

Las fuentes de reclutamiento son los medios por los que las empresas reconocen y seducen a posibles postulantes. De acuerdo con Parihar & Sharma (2025), existen dos categorías clave que son las internas y las externas

En el caso de las fuentes internas de reclutamiento ayudan a las organizaciones a llenar vacantes utilizando las habilidades, el conocimiento y la experiencia de sus empleados actuales. Normalmente, este método se evalúa al aparecer vacantes, permitiendo a las organizaciones aprovechar su valioso talento interno. Las estrategias de selección interna abarcan ascensos, promociones, traslados, anuncios de vacantes y reconstrucción de jubilados. En cambio, la contratación externa consiste en buscar candidatos ajenos a la organización. Este método se aplica comúnmente a posiciones

iniciales o cuando no se hallan candidatos internos calificados. Las fuentes de contratación externa abarcan anuncios, organismos del gobierno, universidades, candidaturas sin previa invitación, aplicaciones en línea y agencias de selección.

Los procesos de contratación externa pueden resultar caros, demandar mucho tiempo y constituir riesgos, ya que los nuevos empleados podrían no conocer las políticas, procedimientos y cultura organizacional, además de requerir tiempo adicional para ajustarse a su nuevo entorno laboral. La elección entre contratar interna o externamente se basa en múltiples factores, como el tipo de puesto, las restricciones de tiempo y los recursos existentes.

Según Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento et al. (2024), la selección consiste en identificar al candidato más adecuado y competente para un puesto disponible en una organización. En resumen, el proceso de selección consiste en evaluar metódicamente las cualificaciones, habilidades y experiencias de los postulantes para identificar su idoneidad para los cargos disponibles. Bravo Macias et al. (2025) describen la selección como el proceso de elegir al candidato ideal para el puesto.

El propósito del proceso de selección es identificar de manera sistemática a los mejores candidatos de un grupo de solicitantes, cumpliendo con los requisitos y criterios de la organización. La estrategia de selección debe establecer los conocimientos, habilidades, competencias y cualidades relevantes para el puesto; alineadas con los objetivos y valores de la organización (Mendoza Franco y Gorozabel Lucas, 2023).

Para maximizar la efectividad del proceso de selección, la organización debe captar una cantidad adecuada de candidatos potenciales. La selección generalmente incluye múltiples fases: preselección, entrevistas, evaluaciones y revisión de referencias. Frecuentemente, la preselección se lleva a cabo evaluando la documentación entregada, como el currículum y la carta de presentación, para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos. Después, se realizan entrevistas para valorar las habilidades, la experiencia y la idoneidad de los postulantes a la empresa.

Reclutar personal nuevo significa mucho más que simplemente anunciar trabajos o llamar a agencias de empleo. Según Chaluisa Navas et al. (2023), es un procedimiento complicado con etapas clave; primero, la contratación debe coincidir con los planes de

negocio generales de la compañía, por ejemplo, si una compañía planea crecer o abrir nuevas sedes en otros países, debe anticipar cómo y cuándo reclutará al personal requerido para apoyar esa expansión.

Luego, se debe tener en cuenta que diversas posiciones pueden necesitar diferentes formas de contratación; hay estrategias de contratación que son más efectivas para algunos roles que para otros, por lo que elegir el enfoque correcto es clave según el puesto a cubrir.

Por su parte, existen otros factores que también influyen en los resultados de la contratación como las políticas de la empresa, el ambiente laboral y las prestaciones a los empleados. Aunque la contratación esté bien administrada, las malas prácticas internas pueden obstaculizar, atraer y retener talento.

Además, una buena contratación generalmente implica una preselección de candidatos desde el inicio; lo que incluye especificar los requisitos del cargo en la oferta o dar a los postulantes una visión clara de las funciones del empleo al primer contacto. Esta medida previene la pérdida de tiempo con candidatos desinteresados o no calificados para el trabajo.

Finalmente, la reputación de la empresa es clave para atraer talento, sobre todo en diversidad e inclusión, por lo que deben publicitarse en plataformas que alcancen a diversas audiencias, diseñar anuncios de empleo inclusivos e involucrar a varios reclutadores en la selección.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación utiliza un enfoque cualitativo, lo que significa que se centra en entender las percepciones, experiencias y opiniones de los expertos en gestión del talento humano sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este enfoque es ideal para profundizar en fenómenos sociales y prácticas reales, en lugar de medir números o estadísticas. Según Toursinov (2023), esto permite una interpretación más rica y detallada de los procesos actuales y estrategias de optimización posibles.

El estudio es retrospectivo, lo que implica que examina información y prácticas históricas de reclutamiento y selección en EMPRO SPORT, para entender cómo han evolucionado y qué resultados han obtenido, identificando aciertos, fallos y oportunidades de mejora. Al respecto, Vizcaíno Zúñiga et al. (2023) afirman que este

tipo de investigación facilita examinar experiencias previas y reconstituir los acontecimientos que han marcado la situación presente de una organización.

Además, es no experimental, lo que significa que no se manipulan variables ni se interviene en los procesos de la empresa. En cambio, se observa y analiza la realidad tal como es, se recogen las percepciones y conocimientos de expertos externos en gestión de recursos humanos y se asegura que los resultados reflejen la situación real sin alteraciones.

Finalmente, la investigación es descriptiva ya que detalla cómo la empresa lleva a cabo sus procesos de reclutamiento y selección, identificando fortalezas y áreas de mejora. Según Naupas et al. (2023), este tipo de estudio identifica las características y propiedades clave de los fenómenos para facilitar la comprensión de su estructura y funcionamiento.

En resumen, este enfoque cualitativo, retrospectivo, no experimental y descriptivo busca entender y mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en EMPRO SPORT, una pequeña empresa ecuatoriana del sector deportivo.

La población estuvo conformada por los 21 colaboradores actuales de la empresa, entre ellos 5 del área administrativa, 3 del área de talento humano y 13 del personal operativo, así como por el personal encargado del área de recursos humanos.

La guía de entrevista semiestructurada, de 10 preguntas, constituye el principal instrumento para la recolección de datos en esta investigación y se elaboró a partir de experiencias aportadas en investigaciones previas sobre gestión del talento humano, como las de Cabrera Zambrano (2022), que utilizó entrevistas a especialistas para examinar procesos de selección en industrias; y el de Mendoza Franco y Gorozabel Lucas (2023), enfocado en diseñar estrategias de mejora continua en reclutamiento.

Este método, valorado por su efectividad en analizar la experiencia y juicio de los especialistas en el tema, combinó preguntas definidas con la posibilidad de explorar temas emergentes.

Las entrevistas se desarrollaron individualmente, se grabaron y se transcribieron textualmente para asegurar la precisión de los datos. La validación de los resultados se llevó a cabo mediante el coeficiente de concordancia de Kendall, que evalúa el nivel de

relación entre diferentes grupos de entidades; es decir, sirve para evaluar el nivel de consenso entre distintos jueces, o la relación entre variables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gracias a la validación de los expertos mediante el método Kendall y al análisis realizado, se descarta la hipótesis nula H_0 , indicando consenso entre expertos con 95% de confianza; los expertos coinciden en el orden de importancia, y todos los expertos coinciden en 0,84 que el orden de importancia es comparable entre ellos. Con el empleo de materiales, métodos y herramientas antes descritos, se puede conformar la siguiente propuesta de mejora aplicado al departamento de recursos humanos de la empresa EMPRO. A continuación, se presentan los resultados y se explican cada uno de sus pasos.

Propuesta de Procedimiento para Mejoras y Análisis de Impacto

Paso 1. Conformación del método de expertos

Se eligen expertos en Talento Humano y Gestión Organizacional para este paso, con experiencia en reclutamiento, evaluación y desarrollo de personal en empresas privadas de Ecuador. La formación de este equipo proporciona una perspectiva completa sobre las principales deficiencias en el reclutamiento y selección en empresas medianas como EMPRO, además de sugerencias técnicas para su optimización. Los participantes acuerdan (en el caso de la empresa objeto de estudio) que son necesarios procesos estructurados, perfiles claros y mecanismos de evaluación estandarizados, resaltando la importancia de herramientas digitales y alineación cultural como factores clave para la efectividad en la contratación.

Paso 2. Diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección

El análisis de las entrevistas muestra que el reclutamiento y selección en EMPRO tiene rasgos de un sistema funcional pero no formalizado, con poca documentación de perfiles, falta de manuales de procedimientos y ausencia de indicadores de rendimiento. Los expertos afirman que estas carencias generan decisiones impulsivas y falta de consistencia en las valoraciones de los candidatos, lo que impacta la eficacia del proceso y eleva la probabilidad de rotación temprana. De igual forma, los encuestados concuerdan que los métodos más comunes de reclutamiento en EMPRO son los clásicos (referencias personales, anuncios directos), aunque se ha iniciado una

transición hacia herramientas digitales y plataformas en línea. Se reconoce la necesidad de potenciar el uso de sistemas ATS (Sistema de Seguimiento de Candidatos, según sus siglas en idioma Inglés), evaluaciones psicotécnicas y pruebas situacionales.

Paso 3. Matriz FODA del proceso de reclutamiento y selección

Con la información recogida se crea una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que muestra los factores internos y externos que afectan el proceso de reclutamiento y selección (Figura 1).



Figura 1. Matriz FODA del proceso de reclutamiento y selección de EMPRO

El análisis FODA muestra que la mayor debilidad es la falta de una estructura formal en el proceso, dificultando la medición de la efectividad del reclutamiento y limitando la identificación de candidatos adecuados. Sin embargo, la aceptación de nuevas tecnologías y la voluntad de capacitarse, son factores esenciales para implementar un modelo de mejora sostenible.

Paso 4. Matriz UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

Para identificar las áreas de mejora prioritarias, se utiliza la matriz UTI (Urgencia, Tendencia, Impacto), evaluando los factores clave por **esos tres aspectos** (Tabla 1).

Tabla 1.

Matriz UTI del proceso de reclutamiento y selección en EMPRO

Oportunidad de Mejora	Urgencia	Tendencia	Impacto	Sumatoria	Prioridad
Capacitar al personal de RRHH en gestión por	3	3	4	10	5

competencias					
Implementar herramientas digitales de selección	4	5	4	13	2
Definir perfiles y competencias por cargo	5	5	5	15	1
Establecer indicadores de efectividad	3	4	4	11	4
Estandarizar evaluaciones técnicas y blandas	4	4	4	12	3

El análisis revela que la prioridad es definir claramente los perfiles y habilidades necesarias para el talento en la organización. Las medidas buscan establecer estándares claros y acortar los tiempos de contratación. Esta mejora es clave para aumentar la productividad de la organización.

Paso 5. Análisis causa–efecto

Para identificar las causas que impactan el reclutamiento y selección en EMPRO, se propone crear un diagrama causa–efecto (Tabla 2).

Tabla 2.

Análisis de causas que afectan el proceso de reclutamiento y selección

Causas	Consecuencias	Efecto
Falta de perfiles definidos	Ausencia de descripciones de puestos	Contrataciones inadecuadas y alta rotación.
	Escasa evaluación de competencias blandas.	
Procesos no estructurados	Ausencia de manuales y políticas formales	Baja efectividad y falta de coherencia en las contrataciones.
	Escasa evaluación de competencias blandas.	
Carencia de herramientas tecnológicas	Dependencia de medios tradicionales	Proceso lento y con mayor carga administrativa.
	Ausencia de software de	

	gestión del talento	
Falta de capacitación continua	Escasa formación en entrevistas por competencias	Baja calidad en la selección final.
	Evaluaciones no estandarizadas	

El análisis destaca que los problemas principales se deben a la falta de documentación adecuada y a la ausencia de herramientas digitales. Estos factores reducen la efectividad en la selección de personal y limitan la alineación entre las exigencias del puesto y las habilidades de los empleados.

Paso 6. Plan de acción propuesto

Se propone un plan de acción para optimizar el proceso de reclutamiento y selección, asegurando su efectividad y alineación con la cultura organizacional (Tabla 3).

Tabla 3.

Propuesta de Plan de acción para la mejora del proceso de reclutamiento y selección

Oportunidad de mejora	Meta	Responsable	Acciones	Justificación	Periodo de implementación
Definir perfiles y competencias por cargo	Documentar el 100% de los perfiles de puestos en 6 meses	Jefe de Talento Humano	Elaborar manual de perfiles	Permite identificar candidatos alineados al cargo y reducir la rotación	Primer semestre de 2026
			Describir funciones, competencias técnicas y blandas		
Implementar herramientas	Implementar un software ATS y	Gerencia General	Seleccionar software de bajo costo	Optimiza tiempos y estandariza la	Segundo semestre de 2026
			Capacitar al		

ntas digitales de selección	evaluaciones en línea		personal en su uso	evaluación de candidatos	
Capacita ción del equipo de RRHH	Ejecutar talleres semestrales de formación	Área de Talento Humano	Capacitación en entrevistas por competencias y gestión del talento	Fortalece la calidad del proceso y mejora la objetividad en la selección	Permanente

El plan de acción sugerido tiene como objetivo organizar el proceso de reclutamiento y selección con un enfoque estratégico y de mejora constante. Primero, definir perfiles y competencias es clave en el cambio, ya que aclara los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para cada puesto. Esta medida disminuye la subjetividad en la elección, estandariza los criterios de evaluación y asegura la alineación entre los objetivos del puesto y la cultura de la organización. Asimismo, tener descripciones de puestos actualizadas ayuda en la planificación de futuras necesidades de personal y la gestión del desarrollo interno.

En segundo lugar, la adopción de herramientas digitales -especialmente un ATS- facilita la optimización del tiempo de reclutamiento, automatizando procesos repetitivos como la recepción de currículum vitae (CV) y el filtrado de postulantes. Del mismo modo, utilizar plataformas digitales para entrevistas y evaluaciones en línea permite una evaluación integral y objetiva de los candidatos, minimizando el sesgo humano. Este cambio digital ayuda a EMPRO a ajustarse a las tendencias actuales del mercado laboral y mejorar su competitividad.

La formación continua del personal asegura la sostenibilidad del proceso de mejora. La capacitación en entrevistas por competencias, evaluación psicológica y gestión de talento potencia la capacidad analítica del equipo y su adherencia a las políticas institucionales. Estas formaciones fortalecen la profesionalización del área, y también

impulsan una cultura organizacional enfocada en la meritocracia y en el desarrollo del talento humano como base estratégica de la empresa.

La detección en EMPRO, sobre todo de la falta de perfiles formalizados, manuales y métricas claras, coinciden con investigaciones anteriores realizadas en Ecuador, acerca de la gestión del talento. Por ejemplo, Chaluisa Navas et al. (2023) encuentran en su estudio sobre empresas ecuatorianas una notable variabilidad en los métodos de selección y baja objetividad, principalmente por la ausencia de procesos estandarizados (técnicas de selección, medios de reclutamiento y retroalimentación de postulantes). Este paralelismo destaca la urgencia de que EMPRO formalice su estructura de recursos humanos para optimizar la coherencia y la equidad en sus procesos de contratación.

En contraste, la preferencia de EMPRO por herramientas digitales de selección, tales como un software ATS, se apoya en las tendencias actuales de transformación digital. Minaya Hernández et al. (2025) analizan en Ecuador el “Reclutamiento 2.0”, indicando que las tecnologías emergentes (IA, análisis de datos) transforman la adquisición de talento, mejorando eficiencia, precisión y la experiencia del candidato. Estos beneficios se alinean con la propuesta de la empresa de actualizar su proceso mediante herramientas digitales que mejoren tiempos y disminuyan carga administrativa.

Un hallazgo clave es la conexión entre la falta de estandarización en las evaluaciones y la baja calidad en la selección. Este hecho está sustentado por investigaciones que indican que las pruebas psicométricas estandarizadas y las entrevistas estructuradas predicen mejor el desempeño laboral que métodos ad hoc. A pesar de que EMPRO no menciona un estudio psicométrico local, la literatura sobre reclutamiento por competencias indica que la validación y formación en estas herramientas son vitales para obtener beneficios reales (Bravo Macias et al., 2025).

Finalmente, el debate sobre la digitalización del reclutamiento en EMPRO está vinculado a evaluaciones en pymes latinoamericanas. Un estudio en Bogotá revela que pequeñas y medianas empresas adoptan tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial, pero enfrentan desafíos como falta de capacitación y resistencia al cambio (Cabrera Zambrano, 2022). Este caso, como el de EMPRO, requiere capacitación y estrategia para adoptar nuevas tecnologías con éxito.

CONCLUSIONES

El diagnóstico mostró deficiencias que limitan la eficacia en contrataciones y que, pese al compromiso del equipo, la selección de personal carece de una estructura formal para garantizar su efectividad y objetividad. Resalta, además, la necesidad de un modelo basado en competencias y tecnología digital para mejorar la gestión del talento humano.

La propuesta de definir perfiles, integrar herramientas digitales y ofrecer capacitación mejora el reclutamiento de EMPRO. Su implementación reducirá la subjetividad en la selección, mejorará los tiempos de respuesta y alineará mejor el perfil del puesto con las habilidades del personal. La implementación de un software de gestión de candidatos (ATS) facilitará el seguimiento y registro de información, fundamentales para decisiones basadas en datos.

Un proceso estructurado y tecnológico mejorará la eficiencia operativa y promoverá una cultura de meritocracia, transparencia y retención del talento. Esta modificación elevará la reputación de EMPRO como una entidad competitiva, optimizando la gestión del talento humano con los objetivos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhassan, A.-M. & Alhassan, I. (2025). Optimising Recruitment and Selection Practices for Enhanced Employee Performance: Insights from the University for Development Studies, Ghana. *Voice of the Publisher*, 11(1), 191-222. <https://doi.org/10.4236/vp.2025.111015>
- Bravo Macias, C. C., Mera Cárdenas, F. M. y Fernández Loor, M. V. (2025). Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento interno y externo de gestión del recurso humano en la empresa Lácteos y Conservas (LACYCON) de Portoviejo-Manabí-Ecuador. *Rilco: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 7(64), 63-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10038838>
- Cabrera Zambrano, M. J. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañía Seguros Alianza S.A. en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021-marzo 2022* [Tesis de

- Chaluisa Navas, E. D., Ruilova Narváez, E. C., Campaña Tóala, D. A., Cando Ipiales, K. P., Pilatasig Remache, D. I. y Galarza Barrera, K. E. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS.A. *Reincisol*, 2(4), 1-15. <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/17>
- Dutta, D. & Naveen, P. M. (2026). Transforming Recruitment and Selection Practices in Organizations Through Discriminative and Generative AI Adoption: A Structuration Lens. *Human Resource Management*, 65(1), 77-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.70018>
- Gonçalves Da Cunha Barbosa Do Nascimento, R., Brandão Marcon, G. & Antunes Neto, J. M. F. (2024). The Strategic Recruitment Process And Its Impacts On Achieving Organizational Objectives: Bibliographic Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(10), 1-14. [doi:10.9790/487X-2610160114](https://doi.org/10.9790/487X-2610160114)
- Intriago Vásquez, M. R. y Ruiz Cedeño , A. B. (2022). Estrategias para mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1), 389–407. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.265>
- Jyothika, D. & Ganesh, S. (2025). A Study on the Impact of Recruitment and Selection Processes on Employee Hiring Performance. *Shanlax International Journal of Management*, 12(4), 39-46. <https://doi.org/10.34293/management.v12i4.8797>
- Mendoza Franco, Y. O. y Gorozabel Lucas, D. Z. (2023). La selección de personal como factor que incide en la adecuada contratación de servidores públicos. *Conciencia Digital*, 6(1.2), 116-133. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2.2494>
- Minaya Hernández, J. M., Anchundia Loor, A. M. y Cedeño Campuzano, M. G. (2025). Reclutamiento 2.0 para optimizar la selección de personal en PYMES de Portoviejo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 92-100. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1086>
- Naupas, H., Mejia, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W. y Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total*. Ediciones de la U.

https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_total/0djDEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&kptab=getbook

- Parihar, P. & Sharma, D. (2025). Effective Recruitment Strategy to Improve Your Hiring Process. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(3), 1-8. <https://www.ijfmr.com/papers/2025/3/45643.pdf>
- Ponce-Iñiguez, G., Reséndiz-Serrano, H. M. y Castañuela-Rios, M. E. (2023). La gestión estratégica de recursos humanos y el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero de Aguascalientes. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 12(23), 14-23. <https://doi.org/10.29057/icea.v12i23.11801>
- Toursinov, A. A. (2023). *Principios de la metodología de la investigación y redacción de tesis en las ciencias sociales*. Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/publication/382353940_Principios_de_la_Metodologia_de_la_Investigacion_y_redaccion_de_tesis_en_las_ciencias_sociales
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J. y Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Conceptualización, investigación, metodología, redacción–borrador original:

Miryam Jeily Paltán Guamba

Visualización, Validación: **Jenny Verónica Castillo Endara**

Curación de datos, Análisis formal: **Henry Ricardo-Cabrera**

Recursos, Supervisión redacción-revisión y edición: **Glen Freddy Robayo Cabrera**

Márgenes publica sus artículos bajo una <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

