

UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: DAYANNA PAULA CABRERA CURILLO**

**DIRECTOR: ING. GLENDA MARICELA RAMÓN POMA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA  
CIUDAD DE CUENCA”

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: DAYANNA PAULA CABRERA CURILLO**

**DIRECTOR: ING. GLENDA MARICELA RAMÓN POMA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias en empresas del sector industrial de la Ciudad de Cuenca”**

Dayanna Paula Cabrera Curillo

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Glenda Maricela Ramón Poma, Phd.

01 de diciembre de 2023

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Dayanna Paula Cabrera Curillo**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal Por Competencias En Empresas Del Sector Industrial De La Ciudad De Cuenca”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Cuenca, diciembre 2023**



Dayanna Paula Cabrera Curillo

---

Dayanna Paula Cabrera Curillo

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Glenda Maricela Ramón Poma**, certifico que el artículo titulado **“Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal Por Competencias En Empresas Del Sector Industrial De La Ciudad De Cuenca”** fue desarrollado por **Dayanna Paula Cabrera Curillo**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**Cuenca, diciembre de 2023**



---

Ing. Glenda Maricela Ramón Poma, PhD

**Tutora**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi familia, principalmente a mis padres quienes me formaron como la persona que soy actualmente y han sido un pilar fundamental para poder cumplir con mis objetivos. Me enseñaron a ser constante y perseverante y que con dedicación y esfuerzo puedo alcanzar todo aquello que me proponga.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy las gracias a Dios por nunca dejarme caer y darme fuerza, valentía y los recursos necesarios para poder cumplir con mis objetivos. De igual manera agradezco a mi madre por ser mi apoyo incondicional y darme siempre palabras de aliento. De la misma forma a mi padre por estar con la predisposición de ayudarme siempre en lo que necesito. Y también a mis hermanas quienes siempre me alentaron para seguir con mis sueños.

## RESUMEN

El proceso de reclutamiento y selección por competencias es una metodología técnica enfocada en identificar y contratar individuos cuyas habilidades, conocimientos y actitudes se alinean con las demandas específicas de un puesto y la cultura organizacional. El problema radica en la falta de claridad y homogeneidad sobre cómo las empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca llevan a cabo sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal del sector industrial de Cuenca. Este trabajo es de tipo descriptivo y no experimental, con un enfoque cuantitativo para examinar procesos de reclutamiento y selección por competencias. Usando un diseño de cohorte transversal, se recopilieron datos mediante encuestas y entrevistas a 5 empresas industriales; los instrumentos mostraron alta confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.988. Los resultados muestran opiniones divididas en procesos de selección y reclutamiento, con claridad en la selección, pero áreas de mejora en comunicación y valoración de postulantes.

***Palabras clave:*** Reclutamiento de personal, selección del personal, competencias laborales

## ABSTRACT

The competency-based recruitment and selection process is a technical methodology focused on identifying and hiring individuals whose skills, knowledge, and attitudes are aligned with the specific demands of a position and the organizational culture. The problem lies in the lack of clarity and homogeneity on how companies in the industrial sector of the city of Cuenca carry out these processes. Therefore, the objective of this study is to analyze the recruitment and selection processes in the industrial sector of Cuenca. This work is descriptive and non-experimental, with a quantitative approach to examine these processes by competencies. Data were collected through surveys and interviews with five industrial companies using a transversal cohort design; the instruments showed high reliability with a Cronbach's alpha of 0.988. The results show divided opinions on selection and recruitment processes, with clarity in selection but areas for improvement in communication and assessment of applicants.

***Keywords:*** Personnel recruitment, personnel selection, job competencies

## Introducción

La gestión de talento humano ha experimentado cambios significativos en los últimos tiempos debido a la evolución de las organizaciones. Estos han sido influenciados por modelos y técnicas corporativas, donde se reconoce que las personas son talentos, que aportan al desarrollo, aplicabilidad y contribución al entorno organizacional. Como lo menciona Ramírez et al. (2019) el área de talento humano tiene un impacto en el sector real, donde la escasez de personal ha alcanzado los niveles más altos desde la segunda década del siglo XXI, con un déficit del 45% debido al endurecimiento del mercado laboral, nuevas habilidades requeridas y el envejecimiento de la población.

En un contexto de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de recursos humanos se enfrentan al desafío de adaptar las reglas de organización, para atraer y retener a una fuerza laboral ajustada a las nuevas necesidades del mercado. El estudio global de Deloitte (2023) sobre las tendencias del talento humano, menciona que los tiempos modernos están caracterizados por la digitalización, diversidad y globalización. En este sentido, las empresas requieren de una fuerza laboral cada vez más digital que aproveche las nuevas herramientas, tecnologías y modelos de negocio.

En América Latina, la situación no es indiferente a las tendencias globales. Si bien, en la región la inversión extranjera se ha incrementado, lo cual, ha generado un aporte a la económica y un incremento de las tasas de empleo adecuado, aún existe un déficit de profesionales en diferentes áreas. En efecto, las nuevas necesidades organizacionales han obligado a las organizaciones a desarrollar e innovar en sus procesos de reclutamiento (Rodríguez y Malpartida, 2020).

En efecto, como lo menciona Bolaños-Cerón (2020) los procesos de reclutamiento y selección son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de una organización, siendo esto, un

distintivo estratégico y de ventaja competitiva. Ya que, el personal seleccionado debe responder a las necesidades y objetivos de la organización, las cuales, no solo buscan llenar una vacante, sino que buscan estabilidad en sus procesos productivos. Por lo cual, se requiere una constante actualización de las estrategias y metodologías para fortalecer y perfeccionar estos procesos.

La reconfiguración de las áreas y procesos de recursos humanos se vio acelerada con la llegada de la pandemia del COVID-19. La necesidad de digitalizar los procesos, generó una reducción y en algunos casos la desaparición de los espacios físicos de trabajo, donde la tendencia está encaminada al trabajo colaborativo basado en herramientas tecnológicas (Alvarado, 2021). Por lo que, ahora se busca fidelización, motivación y baja rotación de personal, donde el proceso de reclutamiento y selección debe ajustarse a contingencias externas.

A nivel nacional, el estudio de Espinoza (2022) realizado a una muestra de pequeñas empresas en la ciudad de Guayaquil, evidencia que el 67% de estas no cuentan con modelos de gestión actualizados de talento humano, donde el reclutamiento, selección y la evaluación del desempeño se lo hace con métodos tradicionales. Así también, el estudio revela que solo en el 53% de las empresas, la selección y reclutamiento es realizada por un profesional en el campo, y en los otros casos lo realiza otro delegado de la organización.

En base a lo expuesto, analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencia de las empresas industriales de la ciudad de Cuenca, tiene relevancia ya que, es la quinta zona con mayor número de empresas por cada 10.000 habitantes, y los ingresos que genera representa el 5% del valor agregado no petrolero (Pérez, 2022). Por lo tanto, el mantenimiento y crecimiento de las industrias de la zona, dependen de contar con un personal que se ajuste a las necesidades actuales y de la actividad propia de la organización.

Por lo expuesto, los procesos de reclutamiento y selección son un elemento clave dentro de las nuevas tendencias de gestión de talento humano, y en este caso específico con efectos en las industrias de la ciudad de Cuenca, que de no contar con procesos eficientes podrían afectar el desarrollo y crecimiento del sector. Por lo que, el presente estudio quiere dar respuesta la siguiente pregunta ¿Como se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca? En consecuencia, el objetivo es: Analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal del sector industrial de Cuenca. Por lo tanto, se pretende demostrar la siguiente hipótesis: los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias tienen un efecto positivo en el desempeño de las empresas industriales de la ciudad de Cuenca.

### **Estado del Arte**

En el presente apartado se va a desarrollar el estado del arte del presente estudio, donde se llevará a cabo una revisión de investigaciones y estudios relevantes y actualizados sobre las mejores prácticas y estrategias utilizadas por las empresas para atraer y seleccionar talento. Además, se examinarán las investigaciones que abordan la relación entre el uso de competencias en el reclutamiento y selección de personal y el rendimiento y su desempeño dentro de la organización.

### **El Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal**

De acuerdo a Chiavenato (2012) el reclutamiento es un sistema de información utilizado por las organizaciones para divulgar y ofrecer oportunidades de empleo en el mercado de recursos humanos, con el objetivo de atraer candidatos calificados para ocupar puestos específicos. En este contexto, el reclutamiento implica las actividades de la cooperativa relacionadas con la búsqueda

y la intervención de fuentes que puedan proporcionar a la organización el número adecuado de personas necesarias para alcanzar sus objetivos (Rivera-García, 2019).

Para Abdalla et al. (2021) el reclutamiento es el proceso de descubrir, seleccionar y contratar al candidato mejor calificado para cubrir vacantes de trabajo. Es una serie de actividades destinadas a captar la atención de solicitantes de empleo que posean las habilidades para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Por lo que, para determinar si un individuo puede cumplir con los requisitos del nuevo puesto, es necesario que la empresa y su área de talento humano cuenten con un análisis y diseño de puestos.

Como lo expone García et al. (2016) la necesidad de adquirir nuevo personal surge por diversas razones, como la expansión de la empresa, la creación de nuevos puestos o las promociones internas. En el proceso de reclutamiento tradicional, se deben aclarar la posición vacante y actualizar la descripción y especificación del puesto. Luego, se identifican posibles fuentes de candidatos cualificados y se realiza una selección. Para las grandes empresas, el proceso de reclutamiento puede incluir etapas adicionales, y empresas de contratación externa (Abdalla et al., 2021).

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, y los medios utilizados incluyen agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo, Internet y otras herramientas tecnológicas. Los objetivos del reclutamiento incluyen satisfacer las necesidades actuales y futuras de personal, proporcionar personal calificado a bajo costo, mejorar el éxito del proceso de selección, reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia a corto y largo plazo (García et al., 2016; Rivera-García, 2019).

El reclutamiento interno promueve la contratación de empleados dentro de la empresa, ofrece familiaridad con la cultura organizacional y ahorro de tiempo y recursos. Por otro lado, el

reclutamiento externo busca candidatos competentes por fuera a la empresa, y aporta nuevas habilidades y perspectivas (Anwar y Abdullah, 2021). También, hay reclutamiento formal e informal, el primero utiliza técnicas estructuradas para atraer y retener empleados calificados, brindando a los empleadores una amplia selección de talentos. En contraste, un proceso informal se basa en métodos no estructurados, como el boca a boca, pero puede atraer candidatos altamente calificados y lograr una mejor selección (Abdullah y Othman, 2021).

Una vez que la organización ha decidido los medios apropiados para reclutar candidatos potenciales, la siguiente tarea es identificar el método más adecuado y efectivo para seleccionar a la persona correcta, lo cual, consiste en evaluar y entrevistar a candidatos para un puesto específico (Abdalla et al., 2021). En general, la selección de personal es el proceso mediante el cual se eligen y se evalúan candidatos para ocupar un puesto de trabajo. Pueden incluir diferentes etapas, como la revisión de currículums, pruebas de habilidades, entrevistas y referencias laborales (Woods et al., 2020).

Los métodos tradicionales de selección de personal incluyen entrevistas, pruebas de habilidades y conocimientos, evaluaciones psicométricas, evaluación de desempeño, referencias laborales y evaluación de logros y experiencia laboral, cada una de estas técnicas tiene un objetivo y en su conjunto generan un proceso completo y efectivo. Por lo que, el uso de las diferentes técnicas ayuda a evaluar la idoneidad del candidato para el puesto y la organización (Sánchez, 2018).

Si embargo, como lo menciona Woods et al. (2020) actualmente existen métodos digitales de selección de personal, los cuales son más rápidos y eficientes, con una mayor accesibilidad a los candidatos objetividad en la evaluación. Sin embargo, la falta de interacción personal, posibles problemas técnicos y una limitada evidencia de validez en comparación con los métodos

tradicionales, pueden generar resultados no esperados para la organización. Entre los métodos digitales se pueden mencionar:

- Aplicaciones en línea, donde los candidatos completan formularios y cuestionarios en línea para proporcionar información relevante sobre su experiencia y habilidades.
- Pruebas psicométricas en línea, a través de plataformas digitales para evaluar aspectos como la personalidad, la inteligencia y las habilidades cognitivas.
- Entrevistas digitales, utilizando herramientas de videoconferencia, permitiendo a los reclutadores y candidatos interactuar en tiempo.
- Evaluación gamificada, se utilizan elementos de juego, como simulaciones y desafíos interactivos, para evaluar las habilidades y competencias.
- Uso de redes sociales, para analizar perfiles y actividades en redes sociales para obtener información adicional sobre los candidatos, habilidades de comunicación y adaptación a la cultura organizacional.

Por lo expuesto, como lo menciona Pandita y Ray (2018) la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección afectan a la coherencia en la asignación del talento y la correspondencia entre la persona y el trabajo, donde es vital para mapear las competencias de los empleados para trabajos específicos. En este sentido, es necesario un liderazgo que inspire confianza, lo cual, incluye un coaching, mentoría y orientación efectivos. Donde la estrategia de atracción de talento, se deben adaptar a la cultura y contexto de la organización, y que, en el futuro aporte a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, así como el reconocimiento y la recompensa acorde al rendimiento del trabajador.

De acuerdo a Crane y Hartwell (2019) el proceso el reclutamiento y la selección se ha centrado solo en la evaluación de competencias y habilidades para desempeñar un determinado

trabajo. No obstante, es necesario dar un nuevo enfoque hacia redes interpersonales sólidas, que puede ser un mejor indicador de desarrollo exitoso a corto plazo y a largo plazo. Como se mencionó, redes como LinkedIn proporcionan información sobre un candidato, con tanta relevancia como una entrevista y la verificación de referencias. No obstante, es necesario identificar las medidas válidas del uso de una red social, para comprender los efectos en el desempeño de los recién llegados.

En función de lo expuesto, es fundamental que los procesos de reclutamiento y selección sean efectivos para asegurar una asignación adecuada del talento y una correspondencia precisa entre la persona y el trabajo. Para lograrlo, se requiere un liderazgo inspirador que genere confianza, así como estrategias adaptadas a la cultura y contexto organizacional. Así mismo, es crucial considerar el uso de nuevas herramientas digitales como parte de una estrategia de desarrollo exitosa tanto a corto como a largo plazo, permitiendo a la empresa contar con el personal idóneo para sus necesidades.

### **Gestión del Talento Humano por Competencias**

Chiavenato (2012) describe la gestión del talento humano como el proceso que parte del reclutamiento y continúa con el desarrollo de nuevos miembros en una fuerza laboral, así como la retención y desarrollo del talento existente. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de personal capacitado para aprovechar el conocimiento como un recurso valioso. Por lo tanto, la gestión del talento se enfoca en identificar y destacar a aquellos individuos con un alto potencial y talento en sus roles laborales (Mendivel et al., 2020).

En este contexto la gestión del talento requiere cambios en sus procesos para adaptarse a las necesidades actuales del entorno empresarial dinámico. Se busca reclutar personas que se ajusten a roles predefinidos, utilizando la gestión por competencias y valorando el talento humano.

Por lo que, el desarrollo de un manual de funciones y la optimización de los esfuerzos en la gestión y desarrollo de procesos son fundamentales para aprovechar al máximo las capacidades de la organización (Ramírez et al., 2021).

En la actualidad, las organizaciones seleccionan y contratan personal basándose en las competencias necesarias para desempeñar funciones específicas. Al tener en cuenta el aporte social como objetivo organizacional, se promueve el desarrollo personal de los individuos, incentivando la educación y la preparación continua. La implementación exitosa de este enfoque se refleja en la eficiencia, el liderazgo, el clima laboral positivo, el mejor rendimiento y lograr las metas propuestas (Ramírez et al., 2021).

Como lo menciona Mendieta-Ortega et al. (2020) las competencias laborales se definen como el conjunto de habilidades, capacidades y destrezas que permiten a una persona desenvolverse de manera más efectiva dentro de una empresa. Siendo esta la capacidad real y efectiva de llevar a cabo de forma exitosa una actividad. No obstante, hay que tener en cuenta que, aunque una persona pueda tener un conjunto de características necesarias para realizar una tarea, estas podrían no ser suficientes para lograr una ejecución eficaz.

Por otra parte, Sánchez Rodríguez et al. (2017) indica que la competencia laboral es una estructura compleja y sinérgica que engloba diversos requisitos humanos, incluyendo aspectos cognitivos, físicos y socioafectivos. Esta combinación de elementos tiene como objetivo lograr un desempeño sobresaliente en las funciones y tareas laborales, de acuerdo con las exigencias técnicas, productivas, de servicio y la estrategia de la organización (Berrocal et al., 2021).

Según Mancilla et al. (2019) las competencias se componen de los siguientes elementos:

- Conocimiento (saber), es decir, un trabajador necesita poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera exitosa.

- Habilidades y destrezas (saber hacer), además del conocimiento, es importante que el trabajador aplique estos desafíos diarios y tenga las habilidades y destrezas necesarias para realizar eficientemente su trabajo.
- Adaptación a la cultura organizacional (saber estar), es fundamental que el trabajador se adapte a la cultura y normas de la organización. Esto implica actitudes, valores e intereses que se reflejen su comportamiento en el entorno laboral.
- Motivación (querer hacer), es necesario que el trabajador esté motivado para llevar a cabo los comportamientos requeridos en su trabajo. La voluntad de hacer es crucial para lograr un desempeño efectivo.
- Recursos y capacidades (poder hacer), aunque no es parte de las competencias en sí, esta capacidad de hacer se refiere a los recursos y herramientas requeridos para llevar a cabo el trabajo de manera efectiva.

La implementación de un modelo de gestión basado en competencias permite enfocarse en las necesidades específicas de la empresa durante el proceso de selección de personal. Según Castillo y Álzate (2020), este modelo utiliza herramientas que mejoran de manera práctica la capacidad intelectual del talento humano, facilitando la comunicación en el entorno laboral y en las diferentes áreas de la organización.

Por su parte Álvarez y Santamaría (2021) mencionan que la aplicación del modelo de competencias es de gran relevancia para mantener el rendimiento de la empresa, lo cual implica seleccionar colaboradores que satisfagan los requisitos del puesto y que aporten valor a la organización, mejorando así su competitividad. Es decir, mejorar la eficiencia empresarial y generar valor agregado permitiendo desarrollar las habilidades del personal dentro de la compañía.

El modelo por competencias dentro de la gestión del talento humano se enfoca en las acciones que las personas realizan en su trabajo. Esto implica no solo la dimensión funcional sobre los resultados, sino también la observación de conductas visibles sobre el desempeño. Esta evaluación no es subjetiva, y toma como referencia el seguimiento y cumplimiento de las competencias que fueron definidas en los procesos de la organización, que debieron ser concebidas tanto desde el punto de vista como actividad y el conocimiento o la educación (Mendieta-Ortega et al., 2020).

De acuerdo con Pacherez y Marrufo (2020) la implementación de un modelo de gestión de competencias implica un cambio cultural en las organizaciones, ya que, requiere evaluar el conocimiento y priorizando el aprendizaje basado en la experiencia. Es decir, lo que se busca es en capturar, seleccionar, organizar y presentar el conocimiento, como elemento clave para el desarrollo y la sostenibilidad de la organización, así como ser el medio de transición hacia una gestión integrada de procesos y trabajo en lugar de roles y puestos definidos.

Las competencias pueden ser vistas desde dos niveles: organizacional e individual. A nivel organizacional, las competencias centrales brindan ventaja competitiva a la organización, mientras que, a nivel individual, las competencias comprenden conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos, creencias y valores que permiten a las personas desempeñar sus trabajos de manera efectiva.

Existen diversas formas en las que los investigadores clasifican las competencias a nivel individual, basándose en su lógica, teoría y propósito de estudio (Ratnawat, 2018). Algunas clasificaciones comunes son las competencias umbral y las competencias de rendimiento, diferenciándose entre el desempeño promedio y el excelente (Chávez & Ojeda, 2016). También se

mencionan las competencias suaves, interpersonales y de comportamiento; y las competencias duras, analíticas y de organización. (De la Ossa, 2022; Ratnawat, 2018).

De acuerdo con Megahed (2018) el concepto de competencia está vinculado al concepto de trabajo y la persona, lo que, se refleja en un conjunto de comportamiento, identificando cinco grandes paradigmas sobre los modelos de competencias:

- Paradigma conductual, enfocado en las conductas observables y medibles de los empleados, y busca identificar las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el trabajo.
- Paradigma empresarial, basado en la idea de "competencias centrales" de la organización, y busca desarrollar y mantener estas, para obtener una ventaja competitiva.
- Paradigma funcional, enfocados en competencias necesarias para un trabajo específico, y busca mejorar la selección y el desarrollo de los empleados.
- Paradigma educativo, relacionado con las competencias necesarias para un desempeño exitoso en un trabajo, y busca mejorar la educación y la formación de los empleados.
- Paradigma situacional, el cual analiza factores situacionales que pueden influir en las competencias necesarias para un trabajo, y busca adaptar las competencias requeridas según circunstancias específicas.

Por lo expuesto en este apartado, el enfoque del modelo por competencias dentro de la gestión del talento humano se centra en las conductas observables y visibles que las personas exhiben en su entorno laboral. Lo cual, implica un cambio cultural en las organizaciones, al evaluar de manera objetiva el conocimiento y dar prioridad al aprendizaje basado en la experiencia. Por lo tanto, tanto a nivel organizacional como individual, las competencias comprenden un conjunto integral de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr un desempeño

efectivo en el trabajo. Desempeñando un papel fundamental en el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, al promover una gestión integrada de procesos y trabajo.

### **Metodología**

En términos del diseño de investigación, se utilizó un enfoque no experimental, el cual se enfoca en describir, analizar diferencias o asociaciones en lugar de investigar relaciones directas entre variables o grupos. En este tipo de diseño, no se manipulan variables ni se asignan aleatoriamente grupos de análisis, ya que el investigador observa de manera natural a la población sin intervenir en ella (Sousa et al., 2007). En el caso de este estudio, se recolectó información relacionada con las variables de estudio mediante la aplicación de diversos instrumentos de recopilación de datos, para determinar características específicas presentes en la muestra de empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca.

El presente trabajo de investigación adoptó un enfoque cuantitativo, el cual, según Vega et al. (2014), se caracteriza por la recopilación y análisis de datos para abordar una o varias preguntas de investigación y probar una hipótesis específica. Este enfoque se basa en el conteo, la medición numérica y el uso de métodos y técnicas estadísticas para identificar patrones en el comportamiento de una población de estudio particular. En el contexto de este estudio, se examinaron las frecuencias o la repetición de características o variables específicas dentro de la muestra, en relación a los procesos de reclutamiento y selección. Estos datos se procesaron estadísticamente para dar respuesta a las preguntas de investigación.

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar un fenómeno o situación específica, analizando y detallando los rasgos distintivos principales de un grupo homogéneo en una población. Mediante criterios sistemáticos, se establecen estructuras o comportamientos del fenómeno estudiado (Albán et al., 2020). En este caso, se busca describir los

patrones principales presentes en la muestra de empresas industriales de la ciudad de Cuenca en relación a las variables de estudio.

Además, se llevó a cabo un diseño de cohorte transversal, el cual, como mencionan Rodríguez y Mendiviezo (2018), es un estudio observacional con propósitos descriptivos y analíticos cuyo objetivo es identificar la frecuencia de una determinada condición específica en una determinada población. Este tipo de estudio no involucra ninguna intervención, ya que el investigador simplemente realiza mediciones en los individuos. En este caso, se analizaron variables relacionadas con el reclutamiento, selección y la gestión por competencias del talento humano.

Así también se utilizaron técnicas de recopilación de información, como la encuesta y la entrevista, donde se emplearon instrumentos específicos como cuestionarios con sus guías de preguntas respectivamente. Estos fueron sujetos a juicios de expertos y pruebas de confiabilidad donde el alfa de Cronbach fue de 0.988 (ver tabla 1), evidenciando una alta fiabilidad del instrumento.

### **Tabla 1**

#### *Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,988	25

*Nota.* Información procesada en SPSS

La población de estudio se centró en las empresas industriales de la ciudad de Cuenca, seleccionando específicamente a las empresas:

- Juan Álvarez Cía. Ltda.,
- Indox,
- Dimets,

- Praxia,
- El Miral.

Estas organizaciones fueron elegidas no solo por su accionar dentro del sector industrial, sino también debido a la afinidad y conexiones previas con la investigadora, lo que facilitó el acceso y la obtención de información confiable y detallada. Es importante resaltar que, aunque la muestra fue por conveniencia, estas empresas abarcan una variedad de subsectores industriales, como la fabricación de equipos termoeléctricos, muebles, entre otros, lo que otorga diversidad al estudio.

Dentro de estas empresas, se decidió centrar la recopilación de datos en el personal del área de talento humano y administrativa. Esta decisión se fundamentó en el entendido que estas personas poseen sobre los procesos de reclutamiento, selección y gestión por competencias dentro de sus respectivas organizaciones. Además, la colaboración de las empresas permitió obtener una visión integrada de cómo se alinean las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, esencial para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### **Resultados**

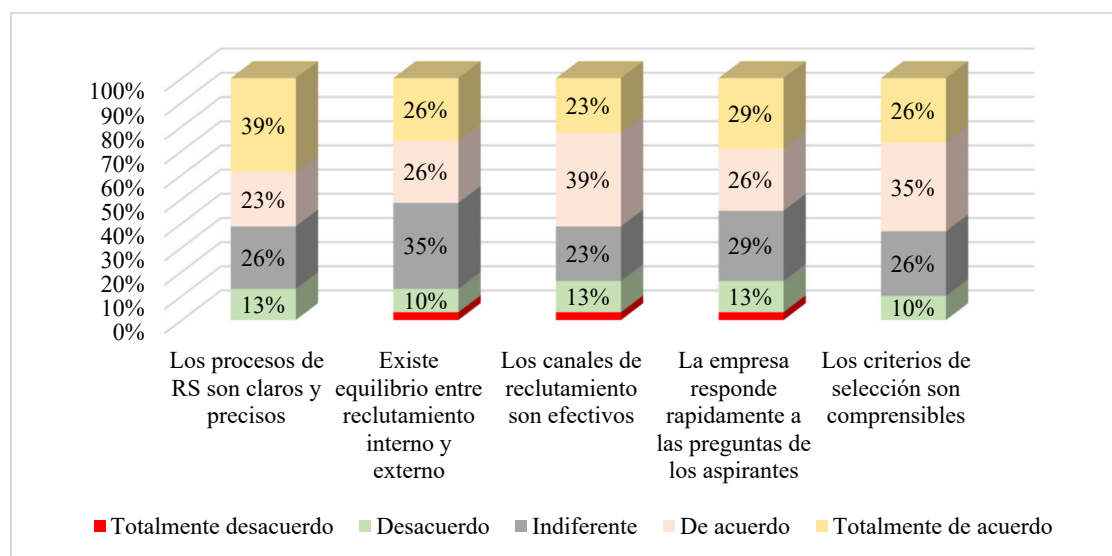
La presente sección está dedicada al examen exhaustivo de los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta, enfocados en el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias en empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca. Este análisis tiene como objetivo evaluar las dinámicas operativas que inciden en la optimización del capital humano en las organizaciones industriales. Por lo que, se busca discernir el grado de coherencia entre las estrategias de reclutamiento y selección y evaluar cómo se materializa la identificación, desarrollo y valoración de competencias en el ambiente laboral de las organizaciones estudiadas.

## Análisis de los Procesos de Selección y Reclutamiento

La presente sección se enmarca en el análisis de la variable procesos de reclutamiento y selección. Mediante esta exploración se busca esclarecer cómo las organizaciones implementan, optimizan y evalúan sus estrategias y procesos de reclutamiento y selección, en pro de la optimización del capital humano. A continuación, en la figura 1 y 2 se muestran los resultados de las principales preguntas asociadas a esta variable.

### Figura 1

*Resultados de la variable reclutamiento y selección (parte 1)*



**Nota.** Respuestas generadas de una muestra de 31 encuestados. (RS: Reclutamiento y selección)

Los datos recolectados muestran diferentes percepciones sobre la claridad y precisión en los procesos de selección y reclutamiento. Un 39% de los encuestados está en total acuerdo y un 23% coincide en su efectividad. Este alto porcentaje indica una comunicación eficaz de los protocolos y criterios de selección, así como una cultura organizacional en la que la transparencia es una característica destacada.

En cuanto al equilibrio entre el reclutamiento interno y externo, los resultados varían. Un 52% (26% totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con la existencia de dicho equilibrio,

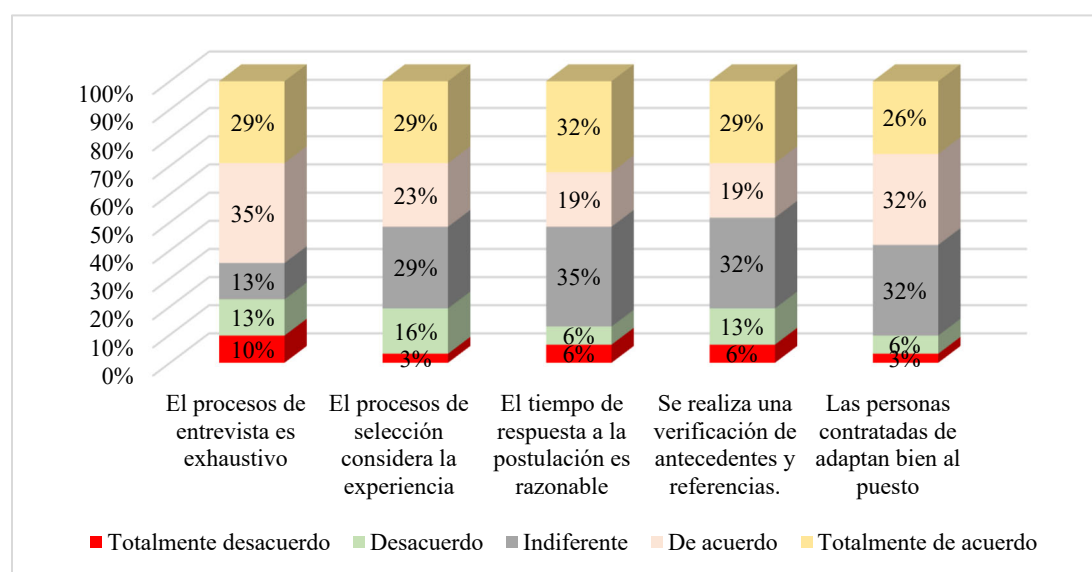
mientras que un 35% se muestra indiferente, que refleja la falta de claridad en las políticas de reclutamiento o una comunicación no efectiva sobre las estrategias de incorporación de talento.

Sobre la efectividad de los canales de reclutamiento, un 62% (23% totalmente de acuerdo, 39% de acuerdo) está de acuerdo, mostrando eficacia en los métodos utilizados. Sin embargo, un 13% no está de acuerdo, lo que destaca áreas de oportunidad en las estrategias de atracción de talento.

En relación con la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las inquietudes de los candidatos, un 55% (29% totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo) muestra acuerdo y un 29% es indiferente. Este último porcentaje indica un espacio de mejora en el proceso de comunicación durante las fases de selección. En términos de comprensión de los criterios de selección, un 61% está de acuerdo, señalando una implementación efectiva de criterios coherentes y comprensibles para los participantes.

## Figura 2

### Resultados de la variable reclutamiento y selección (parte 2)



*Nota.* Respuestas generadas de una muestra de 31 encuestados.

Los resultados muestran una variabilidad en la percepción del rigor en los procesos de entrevista: un 29% de los entrevistados considera que el proceso es exhaustivo, y un 35% está de acuerdo. Esta variabilidad señala un protocolo de entrevista meticuloso por parte de la empresa. Por otro lado, el 23% en desacuerdo o en total desacuerdo resalta áreas en las que se puede ajustar el equilibrio del proceso.

Con respecto a la valoración de la experiencia de los postulantes, un 52% de los encuestados muestra acuerdo, mientras que un 16% está en desacuerdo. Un 29% es indiferente, lo que apunta a una ambigüedad en la comunicación o en la implementación de los criterios de selección.

En cuanto a la razonabilidad de los tiempos de respuesta, un 51% muestra acuerdo y un 12% está en desacuerdo. Un 35% es indiferente, indicando una variación en las expectativas y en la aplicación del proceso.

Sobre la verificación de antecedentes y referencias, el 48% de los encuestados muestra acuerdo, y un 19% está en desacuerdo. El 32% que se muestra indiferente indica que la verificación no está plenamente integrada en la cultura organizacional.

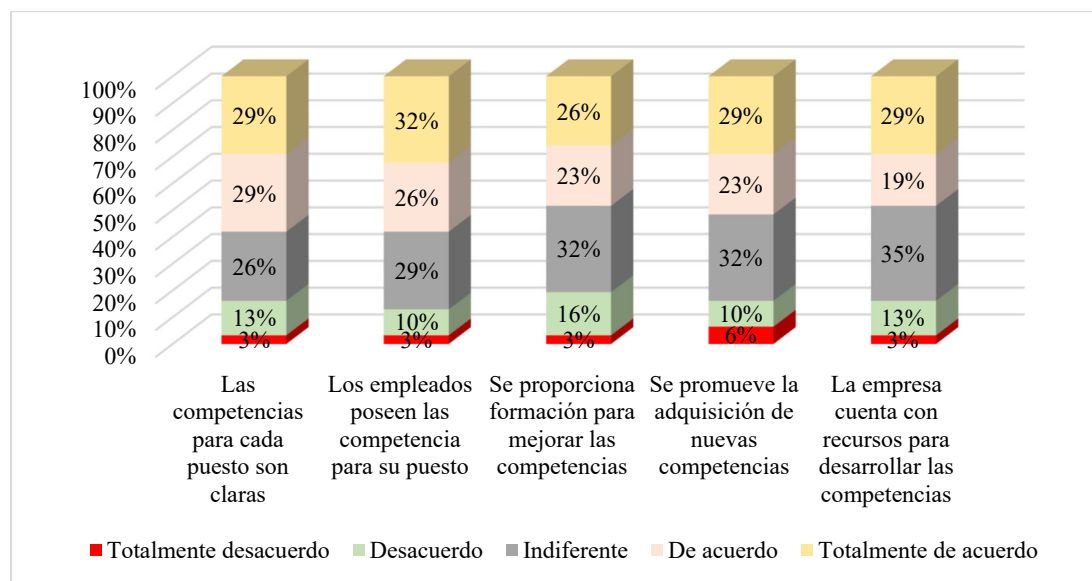
En relación con la adaptabilidad de los nuevos empleados al puesto, el 58% está de acuerdo. Sin embargo, un 32% es indiferente y un 9% está en desacuerdo, lo que destaca áreas de mejora en la alineación de competencias y expectativas.

### **Análisis de la Gestión por Competencias**

El siguiente análisis muestra las características de la gestión por competencias dentro de empresas del sector industrial. Se evaluaron aspectos como la claridad de las competencias del personal, la alineación entre competencias y requerimientos de los puestos, y la eficacia de los programas de formación y desarrollo, como se muestran en la figura 3 y 4.

**Figura 3**

*Resultados de la variable gestión por competencias (parte 1)*



**Nota.** Respuestas generadas de una muestra de 31 encuestados.

En cuanto a la claridad de las competencias del personal, el 58% (29% totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados muestra su acuerdo, reflejando una comunicación efectiva en términos de roles y competencias. El 26% se muestra indiferente, lo que señala áreas que aún necesitan transparencia en la comprensión de estas competencias.

Con relación a si los empleados tienen las competencias requeridas para sus puestos, el 58% está en acuerdo (32% totalmente de acuerdo y 26% de acuerdo). Este resultado indica un proceso de selección alineado con las necesidades organizacionales. La proporción de indiferencia (29%) y desacuerdo (13%) resalta la necesidad de evaluar la efectividad de los programas de integración y formación.

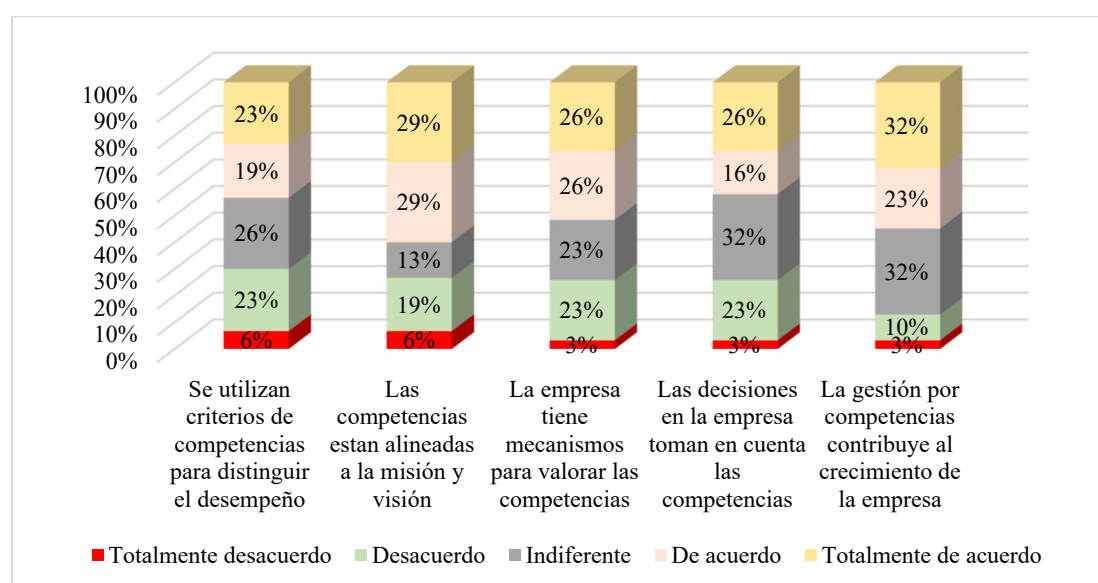
En el aspecto de la formación para mejorar las competencias, el 49% se muestra de acuerdo, el 32% de indiferencia y el 16% de desacuerdo destacan que existen áreas en las que se puede mejorar la oferta o percepción de los programas de formación. Respecto a la promoción de la adquisición de nuevas competencias, el 52% está de acuerdo. Sin embargo, el 32% de indiferencia

y el 16% de desacuerdo resaltan la presencia de áreas de mejora en las políticas de desarrollo profesional.

Finalmente, en cuanto a la disponibilidad de recursos para el desarrollo de competencias, el 48% de los encuestados está de acuerdo. El 35% de indiferencia y el 16% de desacuerdo señalan una disparidad en la percepción de la asignación de recursos para el desarrollo de competencias.

#### Figura 4

*Resultados de la variable gestión por competencias (parte 2)*



*Nota.* Respuestas generadas de una muestra de 31 encuestados.

Sobre la utilización de criterios de competencia para evaluar el desempeño del personal, los datos muestran una diversidad de criterios: un 42% de los participantes está de acuerdo, mientras que un 49% se encuentra entre la indiferencia y el desacuerdo. Esto refleja la inconsistencia o la poca comprensión de los criterios para la evaluación del desempeño.

En lo que respecta a la alineación de las competencias del personal con la misión y visión de la empresa, el 58% de los encuestados está de acuerdo. El 19% muestra desacuerdo y un 13% se encuentra indiferente, lo que indica una desconexión o falta de comunicación estratégica, para lograr una mayor cohesión interna dentro de la organización.

En cuanto a la existencia de mecanismos para valorar competencias, el 52% de los participantes está de acuerdo, pero un 46% oscila entre la indiferencia y el desacuerdo, lo que destaca carencias en la visibilidad o eficacia de dichos mecanismos. Sobre la inclusión de competencias en las decisiones empresariales, el 42% se muestra de acuerdo, mientras que un 55% se encuentra entre la indiferencia y el desacuerdo, lo que, resalta la limitada integración de competencias en decisiones estratégicas.

Finalmente, en relación con la gestión por competencias y su impacto en el crecimiento de la empresa, el 55% de los participantes está de acuerdo. El 32% es indiferente y un 10% está en desacuerdo. En general, la mayoría de los participantes ve de forma favorable la gestión por competencias, pero aún existe un porcentaje que no está convencido o no percibe su impacto, siendo motivo de análisis para la dirección de las empresas.

### **Propuesta**

En función de los resultados obtenidos durante el estudio detallado sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en el sector industrial de la Ciudad de Cuenca, se ha identificado la necesidad de adaptar y mejorar estos procesos para alinearlos con las competencias específicas demandadas en el ámbito industrial. Esta concordancia entre las competencias y las exigencias del mercado no solo incrementan la competitividad de las organizaciones, sino que también asegura una evolución coherente con el panorama industrial contemporáneo. Esta propuesta busca ofrecer un marco sistemático y estratégico que permita a las empresas refinar sus procesos de selección y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas de un mercado en constante evolución. En la figura 5 se muestran las fases que contemplará la propuesta.

**Figura 5**

*Propuesta para incorporar competencias específicas a los procesos de reclutamiento y selección.*



**Elaborado por:** La autora

### **Fase 1. Diagnóstico del entorno de la industria**

**Tabla 2**

*Actividades de la fase 1 propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
1. Análisis de tendencias industriales	Identificar las dinámicas y cambios recientes en el sector.	Documentar los cambios y tendencias cada 6 meses.	Departamento talento humano y administrativo	Número de tendencias identificadas.
2. Revisión de competencias requeridas	Definir las competencias claves actuales y futuras.	Listar las competencias esenciales y actualizadas.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de competencias alineadas con las necesidades de la empresa.
3. Encuestas a actores claves del sector	Comprender las expectativas y demandas del entorno.	Realizar estudios a una muestra representativa.	Departamento de Comunicación	Tasa de respuestas de encuestas acorde a las necesidades.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
4. Benchmarking con empresas líderes	Identificar mejores prácticas en reclutamiento y selección.	Analizar 5 empresas líderes.	Departamento de Talento Humano	Número de buenas prácticas identificadas.
5. Análisis FODA específico para reclutamiento y selección	Evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso actual.	Completar análisis FODA.	Equipo de Gestión Estratégica	Selección de cada uno de los elementos del FODA.
6. Evaluación de canales de reclutamiento actuales	Determinar la efectividad de los medios actuales.	Medir retorno de inversión (ROI).	Departamento de Marketing y Publicidad	% de eficiencia de los métodos actuales.
7. Talleres con líderes de equipos	Entender las demandas específicas de cada departamento.	Realizar 5 talleres en 1 trimestre.	Departamento de Talento Humano	Número de recomendaciones generadas en los talleres.
8. Revisión de evaluaciones de candidatos previos	Extraer información del proceso desde la perspectiva del candidato.	Recopilar y analizar retroalimentación de los candidatos en 2 meses.	Equipo de Reclutamiento	Porcentaje de cambios entre la evaluación y el rendimiento real.
9. Auditoría de procesos internos de selección	Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos actuales.	Realizar una auditoría completa 2 veces por año.	Equipo de Control de Calidad	Número de problemas detectados y mejorados.
10. Evaluación de herramientas tecnológicas utilizadas	Comprobar la actualidad y eficiencia de las herramientas de reclutamiento y selección.	Evaluar y documentar pros y contras de nuevas herramientas.	Departamento de TI	Porcentaje de satisfacción de herramientas utilizadas.

**Elaborado por:** La autora

## **Fase 2. Rediseño del perfil de los candidatos**

**Tabla 3**

### *Actividades de la fase 2 propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
1. Evaluación de competencias actuales.	Identificar las competencias actuales requeridas para cada puesto.	Evaluar todos los puestos clave.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de empleados evaluados.
2. Identificación de nuevas competencias.	Determinar las competencias emergentes necesarias en el sector industrial.	Listar las nuevas competencias que requiere el sector.	Departamento de Talento Humano	Número de nuevas competencias identificadas.
3. Análisis de la cultura organizacional.	Asegurar la alineación de los candidatos con la cultura de la empresa.	Realizar talleres para el personal de la empresa.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de alineación entre valores y competencias.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
4. Retroalimentación de líderes de departamento.	Obtener información sobre habilidades y competencias deseadas.	Realizar entrevistas con los líderes de departamento.	Departamento de Talento Humano	Tasa de respuesta de los líderes ante la información.
5. Creación de descripciones de puesto actualizadas.	Redefinir los roles y responsabilidades con competencias alineadas.	Actualizar descripciones de los puestos en 3 meses.	Equipo de Reclutamiento	Número de puestos actualizados en su descripción.
6. Incorporación de herramientas de evaluación.	Implementar herramientas para evaluar las nuevas competencias.	Seleccionar e implementar nuevas herramientas.	Departamento de TI y Talento Humano	Numero de herramientas aplicadas.
7. Capacitación a reclutadores.	Asegurar que los reclutadores comprendan los nuevos perfiles.	Realizar talleres de capacitación mensuales.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de satisfacción luego de la capacitación.
8. Revisión de criterios de selección.	Ajustar los criterios de selección iniciales basados en el nuevo perfil.	Implementar criterios revisados en 2 meses.	Equipo de Reclutamiento	Porcentaje de pertinencia de los criterios de selección.
9. Desarrollo de casos de estudio y pruebas.	Crear evaluaciones específicas para competencias clave.	Desarrollar pruebas de evaluación.	Departamento de Talento Humano	Número de pruebas desarrolladas.
10. Establecimiento de un sistema de retroalimentación post-entrevista.	Recoger percepciones de candidatos sobre el nuevo proceso.	Implementar sistema de retroalimentación en 4 meses.	Equipo de Reclutamiento	Porcentaje de respuesta de candidatos para mejorar el proceso.

**Elaborado por:** La autora

### **Fase 3. Capacitación del equipo de talento humano**

**Tabla 4**

#### *Actividades de la fase 3 propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
1. Evaluación de habilidades actuales.	Determinar las habilidades y competencias actuales del equipo.	Evaluar a todo el equipo en 1 mes.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de empleados evaluados.
2. Diseño del programa de capacitación.	Crear un programa específico basado en las necesidades detectadas.	Finalizar diseño en 2 meses.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de efectividad del programa.
3. Selección de instructores internos/externos.	Garantizar que los formadores sean aptos para capacitar en competencias específicas.	Seleccionar instructores.	Gerencia de Talento Humano	Número de instructores seleccionados.
4. Programación de sesiones de capacitación.	Organizar sesiones según disponibilidad y prioridades.	Programar sesiones trimestrales.	Coordinador de Capacitación	Porcentaje de sesiones programadas.
5. Desarrollo de materiales de capacitación.	Crear o adaptar materiales según las competencias objetivo.	Desarrollar material de capacitación.	Departamento de Formación y Desarrollo	Numero de materiales y capacitaciones.
6. Realización de talleres prácticos.	Facilitar la aplicación práctica de conocimientos teóricos.	Conducir 5 talleres en 2 meses.	Instructores seleccionados	Porcentaje de trabajadores que participan en talleres.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
7. Sesiones de retroalimentación.	Obtener retroalimentación del equipo sobre la efectividad de las capacitaciones.	Organizar sesiones en mensuales.	Coordinador de Capacitación	Tasa de participación de trabajadores en las sesiones.
8. Evaluaciones post-capacitación.	Medir la adquisición de competencias tras las capacitaciones.	Evaluar a todo el equipo en 3 meses post-capacitación.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de trabajadores que mejoraron luego de capacitación.
9. Creación de un plan de desarrollo continuo.	Asegurar que el equipo continúe mejorando a largo plazo.	Lanzar el plan en 4 meses.	Gerencia de Talento Humano	Numero de objetivos de mejora continua.
10. Incorporación de herramientas de apoyo.	Facilitar el aprendizaje continuo y el refuerzo de habilidades.	Introducir nuevas herramientas en 3 meses.	Departamento de TI y Talento Humano	Numero de nuevas herramientas incorporadas.

**Elaborado por:** La autora

#### **Fase 4. Implementación de nuevas herramientas y tecnologías**

**Tabla 5**

##### *Actividades de la fase 4 propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
1. Evaluación de herramientas actuales.	Identificar las herramientas y tecnologías actuales y sus limitaciones.	Completar evaluación en 1 mes.	Departamento de TI	Número de herramientas evaluadas.
2. Investigación de herramientas disponibles.	Explorar y analizar herramientas en el mercado que se alineen con las necesidades de la empresa.	Listar 10 herramientas potenciales en 1 mes.	Departamento de TI	Número de nuevas herramientas potenciales.
3. Pruebas piloto de herramientas seleccionadas.	Evaluar en un entorno controlado las herramientas más prometedoras.	Testear 3 herramientas en 6 semanas.	Departamento de TI	Porcentaje de efectividad de las pruebas en nuevas herramientas.
4. Capacitación inicial en nuevas tecnologías.	Asegurarse de que el personal clave comprenda y pueda usar las nuevas herramientas.	Capacitar al equipo en 2 meses.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de empleados capacitados.
5. Integración de las nuevas herramientas con los sistemas actuales.	Conectar las nuevas tecnologías con los sistemas y bases de datos existentes.	Finalizar integraciones en 3 meses.	Departamento de TI	Porcentaje de compatibilidad y eficiencia.
6. Monitoreo y soporte durante la fase de transición.	Proporcionar asistencia y resolver problemas durante la implementación.	Monitorear diariamente post-implementación.	Soporte de TI	Numero de incidencias reportadas.
7. Recopilación de retroalimentación de los usuarios.	Obtener opiniones sobre la usabilidad y eficacia de las nuevas herramientas.	Recolectar retroalimentación de todos los usuarios en 3 meses.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de satisfacción del usuario.

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Indicador
8. Ajustes y optimización basados en las retroalimentaciones.	Realizar mejoras basadas en las opiniones y necesidades de los usuarios.	Implementar mejoras significativas en 4 meses.	Departamento de TI Departamento de Talento Humano	Porcentaje de ajustes realizados en relación a la retroalimentación.
9. Capacitación continua y actualizaciones.	Mantener al personal informado sobre las actualizaciones y mejores prácticas.	Organizar sesiones cada 6 meses.	Departamento de Talento Humano	Número de sesiones de capacitación realizadas.
10. Evaluación de impacto en los procesos de talento humano.	Medir el impacto de las nuevas herramientas en la eficiencia y eficacia de los procesos de TH.	Realizar evaluación completa en 6 meses post-implementación.	Departamento de Talento Humano.	Variación porcentual del impacto de los nuevos procesos aplicados.

**Elaborado por:** La autora

## Fase 5. Evaluación y mejora continua

**Tabla 6**

### *Actividades de la fase 5 propuesta*

Actividad	Objetivo	Meta	Responsable	Indicador
1. Desarrollo de indicadores KPIs.	Crear métricas clave para evaluar el rendimiento de los nuevos procesos y herramientas.	Establecer KPIs en 1 mes.	Departamento de Talento Humano	Numero de KPIs diseñados.
2. Encuestas trimestrales a empleados.	Recopilar retroalimentación directa de los empleados sobre los nuevos procesos.	Conseguir una tasa de respuesta del 80% cada trimestre.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de participación de las encuestas.
3. Revisión semestral de herramientas y tecnologías.	Evaluar el rendimiento y relevancia de las tecnologías implementadas.	Realizar 2 revisiones al año.	Equipo de Proyectos de TI	Porcentaje de tecnologías y herramientas que deben ser ajustadas.
4. Benchmarking anual.	Comparar las prácticas de la empresa con las mejores prácticas industriales.	Realizar comparación una vez al año.	Departamento de Talento Humano	Número de empresas evaluadas para comparación.
5. Formación continua.	Asegurarse de que todos los empleados estén actualizados con las últimas herramientas y procesos.	Capacitar al 90% del personal anualmente.	Departamento de Talento Humano	Número de reuniones y empleados capacitados.
6. Análisis mensual de KPIs.	Evaluar el rendimiento mensual usando KPIs establecidos.	Realizar análisis anual.	Departamento de Talento Humano	Porcentaje de variación de los KPIs.
7. Ajustes basados en retroalimentación y KPIs.	Realizar mejoras continuas basadas en datos recopilados.	Implementar al menos 5 mejoras significativas al año.	Gerencia general	Numero de ajustes y porcentaje de éxitos de los ajustes.
8. Evaluación anual del impacto financiero.	Medir rentabilidad y otros indicadores financieros relacionados con la gestión de talento humano.	Realizar evaluación una vez al año.	Departamento Financiero	Cambio porcentual de ingresos y costos de los procesos de talento humano.
9. Revisión y actualización de la estrategia.	Asegurarse de que la estrategia de gestión de talento humano se mantenga relevante.	Actualizar la estrategia cada año.	Departamento de Talento Humano	Número de estrategias que requieren actualización.

**Elaborado por:** La autora

## Discusión

El análisis de los procesos de selección y reclutamiento en organizaciones refleja opiniones divididas. Un importante segmento de encuestados percibe claridad y precisión en dichos procesos, evidenciado que menos de la mitad de los encuestado está de acuerdo, es decir, existen opiniones divididas. Lo mencionado tiene similitudes con los resultados de Mancilla et al. (2019), donde el porcentaje de consultados dan importancia a este proceso, y se enfocan en las competencias un 33%.

Sin embargo, la percepción sobre los procesos de reclutamiento muestra variabilidad. Si bien, se consideran que los canales de reclutamiento tradicionales son efectivos, las nuevas ventajas que ofrecen las redes sociales u otras herramientas digitales al día de hoy son fundamentales. Estos resultados concuerdan con lo que lo mencionan García et al. (2016) que indican que la fuerte competencia para atraer candidatos idóneos, ha hecho que el uso de sistemas digitales o externos marquen la diferencia en la contratación y por ende en una ventaja competitiva.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de refinar ciertos aspectos de los procesos de selección y reclutamiento para mejorar la eficiencia y satisfacción general. Esto concuerda con lo que menciona Rivera-García (2019) y Rodríguez y Malpartida (2020) quienes concluyen que, si no se aplican procesos efectivos de reclutamiento y selección, se puede terminar contratando individuos sin entender realmente su perfil. Esto lleva a un escenario de prueba y error hasta encontrar al candidato adecuado para un puesto, lo que conlleva una pérdida de tiempo y recursos.

El análisis sobre gestión por competencias en empresas industriales de la ciudad de Cuenca revela que, si bien hay una percepción positiva sobre la claridad de competencias del personal y su alineación con los puestos, es necesario la mejora en formación y desarrollo, esta no se cumple. Lo mencionado concuerda con los hallazgos de Pacherez y Marrufo (2020), quien indica que la

falta de una adecuada gestión por competencias provoca un bajo desempeño laboral, y en consecuencia el no cumplimiento de los objetivos productivos de las organizaciones.

A pesar de que la mayoría de los encuestados dentro de las empresas industriales de la ciudad de Cuenca reconoce la promoción de nuevas competencias y recursos para su desarrollo, hay indicios de inconsistencias en la implementación de estas. Esto también fue confirmado en el estudio de Mendieta-Ortega et al. (2020), que evidencian que la formación y capacitación en nuevas competencias no ha sido de gran utilidad, ya que, estas son genéricas y no reflejan la realidad de la empresa en su entorno, y la necesidad de su personal.

Además, la utilización de criterios basados en competencias para evaluar el desempeño y su alineación con la visión empresarial es variable. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación y coherencia en la gestión por competencias para lograr objetivos organizacionales. Como lo menciona Chávez y Ojeda, (2016) y Mendivel et al. (2020) las competencias específicas y esenciales que debe tener cada empresa se asocian de forma fuerte y directa con los resultados, haciendo una diferencia en el desempeño del trabajador.

### **Conclusiones, Recomendaciones, Trabajos Futuros**

#### **Conclusiones**

El reclutamiento y selección de personal son procesos de gran relevancia para cualquier organización, enfocados en atraer y elegir al talento adecuado para cubrir vacantes específicas. La efectividad de estos procesos garantiza una correspondencia coherente entre el perfil del empleado y las demandas del puesto. El éxito en la atracción y retención de talento se basa en la adaptación a la cultura organizacional, brindando oportunidades de desarrollo y reconociendo el desempeño.

La gestión del talento humano basada en competencias se erige como pilar esencial en la era moderna de las organizaciones. Esta no solo se enfoca en la adquisición de conocimientos y

habilidades, sino también en las actitudes, comportamientos y valores que determinan un desempeño efectivo. Esta orientación está en función de la cultura organizacional donde el aprendizaje basado en la experiencia y la evaluación objetiva del conocimiento adquieren primacía. La adaptabilidad y flexibilidad de este enfoque lo hacen un elemento estratégico para enfrentar los dinámicos retos del entorno empresarial actual.

De acuerdo a los resultados, a pesar de la percepción generalizada de claridad en los procesos de selección y reclutamiento en las organizaciones, existen áreas de mejora identificadas en términos de comunicación durante la selección, valoración de la experiencia del postulante y rapidez en las respuestas. Esto apunta a la relevancia de revisar y optimizar estos aspectos para asegurar una mayor eficiencia y satisfacción en el proceso, equilibrando tanto los métodos de reclutamiento interno como externo.

La gestión por competencias en empresas industriales, específicamente en la ciudad de Cuenca, aunque percibida positivamente en cuanto a la claridad y alineación de competencias con los puestos, muestra desafíos en áreas de formación y desarrollo. La coherencia en la implementación de políticas de competencias y la utilidad real de la capacitación en nuevas habilidades son áreas críticas, para que las empresas puedan alcanzar de manera efectiva sus objetivos organizacionales.

La propuesta de reclutamiento y selección basada en la gestión por competencias presenta una estructuración detallada y objetiva de actividades, metas y responsabilidades. Esta estructura permite una adaptación ágil a las demandas del entorno empresarial actual, priorizando la identificación y el desarrollo de talentos alineados con las competencias clave de la organización.

El enfoque en competencias dentro de las empresas transforma el proceso de reclutamiento y selección, dándole un marco más integral y dinámico. La definición clara de objetivos, metas y

responsables en cada fase de la propuesta asegura una implementación coherente y efectiva, permitiendo a las organizaciones no solo contratar al mejor talento, sino también fomentar un desarrollo continuo y alineado con las necesidades y visiones empresariales.

### **Recomendaciones**

Para mejorar la atracción y retención de talento, es esencial que los departamentos de recursos humanos implementen programas de inducción más robustos. Estos deberán enfatizar la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo. Al hacerlo, se espera que los empleados nuevos se integren más rápidamente, se sientan más comprometidos con la organización y demuestren mayor adaptabilidad y desempeño en sus roles.

Las organizaciones deben establecer programas de formación continua, gestionados por líderes de departamentos o áreas específicas, que no solo se centren en habilidades técnicas, sino también en comportamientos, actitudes y valores esenciales. Con esto, se espera cultivar un desempeño efectivo y alinear de manera más precisa el talento humano con las expectativas y la cultura de la empresa.

Las áreas de recursos humanos deberían revisar y actualizar sus herramientas y canales de comunicación durante los procesos de selección, priorizando la transparencia y la retroalimentación oportuna. Esta acción tiene el potencial de incrementar la satisfacción de los candidatos, mejorar la percepción del proceso y asegurar una adecuada valoración de la experiencia y competencias de los postulantes.

Las empresas industriales en la ciudad de Cuenca deben invertir en auditorías externas para evaluar la efectividad y coherencia de sus programas de formación basados en competencias. Esta revisión, a cargo de expertos en desarrollo organizacional, permitirá identificar áreas de mejora y asegurar que la capacitación sea realmente útil y esté alineada con los objetivos de la organización.

Es fundamental que las organizaciones adopten un enfoque de revisión periódica de la estructura de reclutamiento y selección basada en competencias. Los líderes de recursos humanos deberían encargarse de esta tarea, asegurando que la propuesta se mantenga actualizada y adaptada a las demandas cambiantes del entorno empresarial, para así garantizar una captación y desarrollo óptimo del talento.

Con la finalidad de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, las empresas deben establecer comités interdepartamentales, para revisar y actualizar las metas y responsabilidades en función de las competencias. Con esto, se anticipa una implementación más coherente, un alineamiento estratégico más fuerte y una mayor adaptabilidad a los desafíos empresariales.

### **Trabajos futuros**

Dada la relevancia del proceso de reclutamiento y selección por competencias en empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca, surgen diversas líneas de investigación para futuros trabajos. Entre los cuales se podría evaluar la eficacia de las herramientas tecnológicas modernas y los sistemas de seguimiento de candidatos, en la identificación y evaluación de competencias en candidatos. Otro estudio podría analizar el impacto de la formación y capacitación continua en la adaptabilidad y desempeño de los empleados, considerando las competencias identificadas. También sería pertinente investigar cómo la cultura organizacional influye en la definición y valoración de competencias clave para el sector industrial.

### **Referencias**

Abdalla, P., Jabbar, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., & Yassin Sabir, B. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3>

- Abdullah, N. N., & Othman, M. B. (2021). Investigating the Limitations of Integrated Tasks on Youth Entrepreneurship in Kurdistan Region. *Entrepreneur's Guide*, 14(2), 179–190. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-2-179-190>
- Alvarado, P. (2021). *El 2021 trae desafíos a las empresas*. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ano2021-desafios-empresas-talento-humano.html>
- Álvarez, E., & Santamaría, M. (2021). *Gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergía S.A de la ciudad de Barranquilla*. <https://n9.cl/r3475>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1>
- Berrocal, F., Alonso, M., & Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 111–129. <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>
- Bolaños-Cerón, Á. (2020). Educación virtual en casa Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Biumar*, 4(1), 64–77. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331/2563>
- Castillo, J., & Alzate, A. (2020). *Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones*. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2096/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, J., & Ojeda, hugo. (2016). *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito* [Universidad Andina Simon Bolivar].

- <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5326/1/T2069-MDTH-Chavez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta). McGraw-Hill Interamericana.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia Soft skills and science. *Revista Colombiana Cienc Anim. Recia*, 14(1). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Deloitte. (2023). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Espinoza, R. (2022). Análisis en los procesos de selección del personal en las pequeñas empresas del sector comercial de Guayaquil del año 2021. *UPS*, 1–23. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23739/1/UPS-GT004029.pdf>
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., & Vargas, R. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(12). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>
- Mancilla, A., Arreguín, N., Jesús, J., Morales, B., & Daniel, O. (2019). *Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>

- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 262–268. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf>
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1594–1622. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pérez, J. (2022). *Cuenca, una ciudad económicamente próspera pero también cara*. Revista Gestión. <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/cuenca-una-ciudad-economicamente-prospera-pero-tambien-cara>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

- Rámirez, R., Santamaría, M., Cano, D., & Polo, N. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Revista Opción*, 96, 244–259.
- Ratnawat, R. K. (2018). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. *RESEARCH REVIEW International Journal*. [www.rjournals.com](http://www.rjournals.com)[UGCListedJournal]
- Rivera-García, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FICAEP*. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rodríguez, J., & Malpartida, Jorge. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26–43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Sanchez, B. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95–108. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1439/1388>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). La gestion des compétences de travail dans le cadre du processus des changements politiques et économiques à Cuba. *Innovar*, 27(66), 169–184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>