

Maestría en

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión del Talento Humano**

AUTORES:

Angelica Elizabeth Bedón Querembas
Renata María Balzeca Intriago
Jennifer Elizabeth Balón Vera
Diana Emilia Carrión Balarezo
Edison Santiago Chasiquiza Aimacaña
Verónica Elizabeth Llive Carrillo

“Diseño del plan de reclutamiento y selección de personal a través de Metodologías
Agiles en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”

Quito, (Julio, 2025)

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Bedón Querembas Angelica Elizabeth, Balzeca Intriago Renata María, Balón Vera Jennifer Elizabeth, Carrión Balarezo Diana Emilia, Chasiquiza Aimacaña Edison Santiago, Llive Carrillo Verónica Elizabeth**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Firma del graduando
Bedón Querembas Angelica Elizabeth

Firma del graduando
Balzeca Intriago Renata María

Firma del graduando
Balón Vera Jennifer Elizabeth

Firma del graduando
Carrión Balarezo Diana Emilia



Firma del graduando
Chasiquiza Aimacaña Edison Santiago

Firma del graduando
Llive Carrillo Verónica Elizabeth

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, **Bedón Querembas Angelica Elizabeth, Balzeca Intriago Renata María, Balón Vera Jennifer Elizabeth, Carrión Balarezo Diana Emilia, Chasiquiza Aimacaña Edison Santiago, Llive Carrillo Verónica Elizabeth**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***“Diseño del plan de reclutamiento y selección de personal a través de Metodologías Agiles en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”*** autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (Julio 2025)

Firma del graduando
Bedón Querembas Angelica Elizabeth

Firma del graduando
Balzeca Intriago Renata María

Firma del graduando
Balón Vera Jennifer Elizabeth

Firma del graduando
Carrión Balarezo Diana Emilia

Firma del graduando
Chasiqiza Aimacaña Edison Santiago

Firma del graduando
Llive Carrillo Verónica Elizabeth

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, **Elena Fernández, Directora EIG y Nathalie Chauvin, Coordinadora UIDE**, declaramos que los graduandos: **Bedón Querembas Angelica Elizabeth, Balzeca Intriago Renata María, Balón Vera Jennifer Elizabeth, Carrión Balarezo Diana Emilia, Chasiquiza Aimacaña Edison Santiago, Llive Carrillo Verónica Elizabeth**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Directora de la
Maestría en Gestión de Talento
Humano

Coordinadora de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

DEDICATORIAS

Todo el esfuerzo y sacrificio que ha implicado la realización de este trabajo ha sido muy gratificante para mí, es por eso que primero quiero dedicar este gran logro en mi vida a Dios, por darme la sabiduría y confianza para cumplir con mis metas.

A mis padres por el apoyo, el cariño y amor que siempre me han brindado día a día, por apoyarme incondicionalmente en mis estudios, ya que ellos son el pilar fundamental de mi vida para seguir adelante y luchar por mis sueños.

A mis hermanas Belén, Roxana, Estefanía y a mis sobrinas María Paz y Paula quienes son mi inspiración para continuar superándome siempre y quienes han estado en los buenos y malos momentos apoyándome en cada una de mis decisiones para enfrentar la vida.

Llive Carrillo Verónica Elizabeth

A Dios, fuente de mi vida, mi fortaleza y mi guía en cada paso. Gracias por tu infinita misericordia, por sostenerme cuando flaqueé, por darme luz en los momentos de oscuridad y por mostrarme que todo es posible cuando se camina con fe. Este logro es reflejo de tu amor y de tu propósito en mí.

A mis padres, con todo mi corazón. Gracias por ser mi ejemplo de lucha, de honestidad y de amor incondicional. Su apoyo ha sido el pilar que me ha sostenido en cada etapa de mi vida. Sus palabras, sus oraciones y su confianza en mí han sido el impulso que me llevó hasta aquí. Esta maestría no solo es mía, también es de ustedes.

Con ustedes en mi vida, he aprendido que los sueños se alcanzan con esfuerzo, y que el amor verdadero está en el acompañamiento silencioso, constante y fiel.

Gracias por todo.

Chasiqiza Aimacaña Edison Santiago

Dedico este trabajo a Dios por brindarnos sabiduría para la culminación del mismo, por mantenernos con la mejor actitud durante este proceso.

Lo dedico a mis padres que son mi principal motor y mis mayores ejemplos a seguir, por confiar y creer en mí aun cuando yo dudaba, al igual que mis hermanos a quienes me motivan a no rendirme y afrontar cualquier reto.

Balón Vera Jennifer Elizabeth

Esta dedicatoria es para mi hermano Luis Alberto, porque es la persona que más admiro, quien cree en mí incluso cuando yo no lo hago, y siempre está.

A Maricela Ginés, quien, aunque no lleva mi sangre, es parte de mi familia y ha estado presente en todo este proceso, brindándome su apoyo incondicional.

Y finalmente, a mi papá, Luis Alberto Balzeca, mi mentor, a quien admiro profundamente por todo lo que me ha enseñado y por haberme guiado con tanto amor y sabiduría hasta este punto de estar cursando esta maestría.

Balzeca Intriago Renata María

Dedico esta tesis con todo mi corazón a las personas que han sido mi refugio, mi motor y mi mayor inspiración. A mis padres, que con su ejemplo me enseñaron que la fe y el esfuerzo son caminos que siempre dan fruto. A mis hermanos, con quienes comparto la historia que me sostiene. A mi esposo, por ser presencia constante, abrazo en la tormenta y alegría en cada logro. Y a Dios, fuente de todo lo bueno, por darme la fuerza en los días oscuros, por recordarme que no estoy sola, y por poner en mi vida a estos seres maravillosos que tanto amo. A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este viaje.

Bedón Querembas Angelica Elizabeth

Dedicado con todo mi amor a mi esposo, a mis padres, a mi mejor amiga Samantha y a mis queridas gatas.

Gracias por brindarme su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este camino.

Su compañía ha sido mi refugio y mi fuerza en los momentos más desafiantes. Este logro también es de ustedes. Los amo

Carrión Balarezo Diana Emilia

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo significa un logro más en mi vida, es por ello que agradezco a Dios por haberme dado la vida, salud, fuerza y sabiduría para poder cumplir con una meta más, porque cada paso él siempre ha estado conmigo cuidándome y bendiciéndome para salir adelante.

A mis padres y hermanas por ser mi apoyo incondicional en todo momento, por su constante ayuda y empuje para realizar un propósito más de mi vida.

A mis compañeros con quienes hemos realizado este trabajo y hemos formado un gran equipo, en donde hemos podido compartir nuevos conocimientos con la finalidad de cumplir el objetivo de culminar con éxito esta Maestría que nos permitirá crecer profesionalmente.

Llive Carrillo Verónica Elizabeth

Hoy elevo mi corazón con gratitud profunda y sincera, primero a Dios, quien ha sido mi guía constante, mi fuerza en los momentos difíciles y mi luz en los caminos inciertos. Su amor y misericordia me han sostenido en cada paso, y gracias a Su voluntad, hoy puedo decir con orgullo que he alcanzado una nueva meta: la culminación de mi maestría.

Después de haber cumplido el sueño de ser oficial de la Policía, este nuevo logro representa no solo un avance académico y profesional, sino también una victoria espiritual y emocional. No ha sido fácil, pero con fe, disciplina y determinación, todo ha sido posible.

A mis padres, les debo el fundamento de lo que soy. Gracias por enseñarme con su ejemplo el valor del trabajo honesto, el esfuerzo constante y la humildad. Su amor incondicional, sus oraciones silenciosas y su apoyo incansable han sido mi mayor inspiración. Esta meta también es suya, porque sin ustedes no habría tenido la fuerza ni el coraje para seguir adelante.

Este logro no es un punto final, sino un peldaño más en el camino que Dios ha trazado para mí. Y seguiré caminando, con la misma fe, con el mismo amor, y con la firme convicción de que aún hay más por alcanzar. Gracias, Dios. Gracias, papá y mamá.

Chasiqiza Aimacaña Edison Santiago

Este nuevo logro se lo agradezco a Dios sin duda, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional en las diferentes etapas de la vida, quiero agradecerles a mis hermanos por ser quienes me impulsan a seguir mejorando en cada paso.

Agradezco también a mis amigas por sus palabras de motivación y por la confianza que depositan en mí, por ser refugio y darle un verdadero significado a la palabra amistad.

Balón Vera Jennifer Elizabeth

Agradezco primeramente a Dios, por darme la oportunidad de seguir formándome y por acompañarme en cada paso de este camino.

A mis padres, por darme siempre lo mejor, por su apoyo incondicional y por confiar en cada decisión que he tomado.

Y a mis compañeros de tesis, con quienes formamos un lindo equipo. Gracias por su compromiso, compañerismo y por hacer de este proceso una experiencia más llevadera y significativa. Sin ustedes, esto no hubiese sido posible.

Balzeca Intriago Renata María

Gracias a mi familia, por ser el corazón que late detrás de cada página escrita.

A mi hermana, por su presencia constante, por sus palabras de ánimo, por estar siempre que la necesité, sin pedir nada a cambio.

A mi hermano, por su cariño y por compartir conmigo la dicha de la vida nueva en su bebé, muestra de que el futuro que construimos es para compartir.

A mi esposo, por caminar a mi lado con amor, paciencia y confianza, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, gracias por tu paciencia, tu ternura y tu confianza inquebrantable en lo que soy capaz de lograr.

A la Fundación David's Educational Opportunity Fund: Gracias por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios y por confiar en mi potencial. Su apoyo fue un recordatorio poderoso de que la educación transforma vidas.

Y a todos los que han hecho posible que esto funcione, los docentes, los directivos y mis queridos compañeros quienes fueron la mejor compañía.

A todos ustedes, gracias por ser hogar, fuerza y esperanza. Esta tesis está escrita con letras, pero también con amor y gratitud profunda.

Bedón Querembas Angelica Elizabeth

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

De igual manera, mi gratitud infinita es para mi esposo, José David, mi motor, mi inspiración y mi compañero de vida.

Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por impulsarme con amor a ser mi mejor versión y por animarme siempre a soñar en grande.

Tu presencia ha sido luz, fuerza y aliento en cada paso de este camino.

Gracias por ser el pilar fundamental tanto en mi vida personal como profesional.

Sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

Carrión Balarezo Diana Emilia

Índice General

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	4
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA	6
DEDICATORIAS.....	7
AGRADECIMIENTOS	9
RESUMEN	18
ABSTRACT	19
INTRODUCCIÓN	20
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1. Presentación de los datos de la empresa.....	22
1.1.1. Nombre de la empresa	22
1.1.2. Misión, visión, valores.....	22
1.1.3. Actividades, Ubicaciones	23
1.1.4. Propiedad y forma jurídica	24

1.1.5.	Información sobre empleados y otros trabajadores.....	25
1.2.	Planteamiento del problema	27
1.2.1.	Descripción del problema.....	27
1.2.1.1.	Objetivo general.....	28
1.2.1.2.	Objetivos específicos	28
1.2.2.	Justificación e importancia del trabajo de investigación	29
1.2.3.	Resumen de la estructura del Proyecto.....	30
CAPITULO II: MARCO TEORICO		32
2.1.	Antecedentes Investigativos	32
2.2.	Gestión del Talento Humano en Organizaciones Contemporáneas.....	34
2.2.1.	Transformación Digital y Nuevas Tendencias en RRHH.....	36
2.3.	Fundamentos del Reclutamiento y Selección de Personal.....	38
2.4.	Buenas Prácticas en Procesos de Selección Ágil	41
2.5.	Metodologías Ágiles: Origen, Principios y Aplicaciones	43
2.6.	Aplicación de Metodologías Ágiles en Recursos Humanos (Agile HR)	45
CAPITULO 3: METODOLOGÍA		48

3.1. Diseño Metodológico	48
3.2. Enfoque de la investigación	49
3.3. Fuentes de datos e información	49
3.3.1. Entrevista.....	50
3.3.2. Encuestas.....	50
3.4. Muestreo	50
3.5. Procedimiento de análisis de datos	51
CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN MINERA “EL CÓNDOR”	53
4.1. Presentación de resultados de la investigación de campo.....	53
4.4.1. Resultados de la entrevista	53
4.4.2. Resultados de las encuestas	54
4.2. Análisis del proceso actual de reclutamiento y selección	63
4.3. Análisis de brechas, problemas y oportunidades	66
4.4. Análisis de la Situación Financiera Actual de la Empresa	71
CAPITULO 5: Propuesta: Diseño del proceso de reclutamiento y selección en la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”	74

5.1. Objetivo:.....	74
5.2. Introducción a la propuesta.....	74
5.3. Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	75
5.4 Indicadores de desempeño (KPIs)	83
5.5. Riesgos y acciones preventivas.....	85
5.6 Impacto laboral y financiero.....	86
5.7. Cronograma de actividades.....	89
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1. Conclusiones de la investigación.....	90
6.2. Conclusiones sobre la propuesta.....	91
6.2. Limitaciones de la propuesta.....	93
6.4. Recomendaciones para Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1:	44
Tabla 2.....	67
Tabla 3.....	69
Tabla 4.....	70
Tabla 5.....	72
Tabla 6:	79
Tabla 7.....	81
Tabla 8.....	84
Tabla 9.....	85
Tabla 10	86
Tabla 11.....	87

Índice de Figuras

Figura 1.....	26
Figura 2.....	55
Figura 3.....	55
Figura 4.....	56
Figura 5.....	57
Figura 6.....	58
Figura 7.....	58
Figura 8.....	59
Figura 9.....	60
Figura 10.....	60
Figura 11.....	61
Figura 12.....	62
Figura 13.....	77
Figura 14.....	80

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo rediseñar el proceso ya existente de reclutamiento y selección de personal en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor” mediante la aplicación de elementos de metodologías ágiles como SCRUM y Kanban para que el proceso sea más dinámica y amigable para el departamento de talento humano de la organización.

El diagnóstico realizado evidenció diversos problemas en el proceso actual, tales como la falta de planificación estructurada para los métodos de selección, ausencia de mecanismos de seguimiento, tiempos largos de respuesta, entre otros, lo que ha generado ineficiencias en la captación y retención del talento. A partir de este análisis, se concluyó que el rediseño del proceso actual puede contribuir significativamente a resolver estos desafíos.

La propuesta contempla una implementación de métodos y técnicas en la que se involucra activamente al equipo de talento humano junto a los autores de esta investigación, a través del desarrollo de actividades como la redefinición de perfiles de cargo, elaboración de formatos estandarizados, aplicación de técnicas participativas.

Esta investigación busca resolver una necesidad inmediata, al mismo tiempo que ofrecer a la organización una herramienta replicable que profesionalice su gestión y contribuya a una cultura organizacional más estratégica.

Palabras Claves: Reclutamiento y selección, metodologías ágiles, Kanban, Scrum, talento humano, gestión organizacional.

ABSTRACT

This research aims to redesign the existing recruitment and selection process at the “El Cónдор” Community Mining Association through the application of agile methodologies such as SCRUM and Kanban, in order to make the process more dynamic and user-friendly for the organization’s human talent department.

The diagnostic phase revealed several issues within the current process, including a lack of structured planning for selection methods, absence of monitoring mechanisms, and long response times, among others. These factors have led to inefficiencies in attracting and retaining talent. Based on this analysis, it was concluded that redesigning the current process could significantly help address these challenges.

The proposal includes the implementation of methods and techniques that actively involve the human talent team along with the authors of this research. This is carried out through activities such as redefining job profiles, developing standardized formats, and applying participatory techniques.

This research aims to address an immediate need while also providing the organization with a replicable tool that can professionalize its management and contribute to a more strategic organizational culture.

Keywords: Recruitment and selection, agile methodologies, Kanban, Scrum, human talent, organizational management.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el talento humano se ha consolidado como un recurso valioso dentro de las empresas, independientemente de su naturaleza, ya que la gestión eficiente de este recurso puede incidir directamente en el cumplimiento de sus objetivos, en este sentido, el proceso de reclutamiento y selección de personal representa uno de los ejes centrales, pues de su adecuada ejecución depende en gran medida la calidad del capital humano que ingresa y se mantendrá en la organización.

La Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”, ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, enfrenta diversas dificultades relacionadas a que el proceso de selección y reclutamiento actual no cuenta con una planificación específica para cada vacante que necesita la empresa. Ante esta realidad, el equipo autor de este proyecto ha desarrollado una propuesta concreta de mejora basada en herramientas metodológicas ágiles, con el fin de rediseñar y fortalecer dicho proceso.

Frente a la realidad de la Asociación, el objetivo de esta investigación fue rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización, aplicando elementos de metodologías ágiles, como SCRUM y Kanban, que permitan dinamizar y profesionalizar la gestión del talento humano.

Para alcanzar este propósito, se utilizó un enfoque aplicado basado en el modelo Design Thinking que permitió analizar el contexto, identificar causas del problema para luego construir una solución técnica situada. La metodología combinó entrevistas semiestructuradas

con el responsable de talento humano y encuestas al personal activo, lo cual facilitó un diagnóstico integral de la situación actual.

El modelo desarrollado se apoya en principios de gestión ágil, mencionados anteriormente: Scrum y Kanban para facilitar la implementación de la propuesta, el seguimiento de actividades y el control de sus avances mediante herramientas visuales como el tablero de Trello. El modelo de solución será aplicado en el mes de agosto de 2025, con el objetivo de observar el funcionamiento de contratación para una vacante, es decir la realización de un proceso concreto a través de las herramientas planteadas en la propuesta.

Este proyecto plantea una solución técnica a través de una propuesta situada para optimizar el proceso de reclutamiento y selección en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”, que es viable por estar enmarcada en una visión moderna de la gestión del talento humano, al mismo tiempo que incorpora enfoques metodológicos ágiles no solo para innovar, sino también para profesionalizar y fortalecer las capacidades organizacionales en el mediano y largo plazo.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Presentación de los datos de la empresa

En esta sección se describen los principales datos institucionales de la organización objeto de estudio, también se presentan aspectos generales como su nombre, naturaleza jurídica, ubicación, actividades económicas, estructura laboral y principales grupos de interés.

1.1.1. Nombre de la empresa

Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”

1.1.2. Misión, visión, valores

Misión

Brindar servicios de molienda, cianuración y elución de material, con los más altos estándares de calidad y eficiencia siendo promotor del desarrollo sostenible de la comunidad, generando empleo y oportunidades de crecimiento.

Visión

Ser una organización líder en la región en la prestación de servicios de procesamiento de minerales, reconocida por su excelencia operativa y su compromiso con el desarrollo sostenible, contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, siendo un referente en la generación de empleo de calidad y en la promoción de prácticas mineras responsables.

Valores

Compromiso con la calidad: La calidad es un valor fundamental para la empresa, ya que está directamente relacionada con la satisfacción de los clientes y con la competitividad.

Respeto por la comunidad y el medio ambiente: El respeto por la comunidad y el medio ambiente es un valor fundamental para la empresa, ya que es esencial para el desarrollo sostenible y para la licencia social para operar.

Ética y transparencia: La ética y la transparencia son valores fundamentales para la empresa, ya que son esenciales para la confianza de los clientes, los empleados y la comunidad.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un valor fundamental para la empresa, ya que es esencial para la eficiencia y la productividad.

Orientación al cliente: La orientación al cliente es un valor fundamental para la empresa, ya que la satisfacción de los clientes es esencial para el éxito a largo plazo.

1.1.3. Actividades, Ubicaciones

La Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor” se dedica principalmente a la extracción de minerales no metálicos, actividad que se realiza con el uso de sustancias químicas autorizadas como el cianuro de sodio, según el Ministerio del Ambiente (2016), sustancia que es utilizada en procesos de lixiviación minera, permite separar metales valiosos del material extraído, actividad que se encuentra directamente relacionada con la riqueza geológica de la zona.

Un elemento distintivo de la Asociación es su modelo de producción con valor comunitario. Según el Manual General de Organización elaborado por Quezada (2019) esta característica implica que sus actividades productivas no solo buscan generar ingresos económicos, sino también generar beneficios compartidos para la comunidad, lo que se expresa a través de empleos locales, transferencia de conocimientos, y participación de los socios en la toma de decisiones clave.

Adicionalmente, la Asociación ofrece servicios técnicos especializados en suelos, lo que permite diversificar su oferta en sectores vinculados con la infraestructura y planificación territorial Quezada (2019).

La sede administrativa de la organización se encuentra en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, específicamente en las calles Tarqui y Vela. Esta ubicación estratégica facilita el acceso a servicios logísticos, administrativos y financieros. Por otra parte, las operaciones mineras se desarrollan en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Paquisha, parroquia Chinapintza, sector La Herradura Quezada (2019).

1.1.4. Propiedad y forma jurídica

Según el Manual de la organización, la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor” posee la figura jurídica de asociación comunitaria de derecho privado sin fines de lucro, lo cual define su orientación social y su estructura participativa. Lo que indica que esta forma jurídica permite que los miembros de la comunidad tengan un rol activo como socios, promoviendo la autogestión y la reinversión de los excedentes en beneficio colectivo.

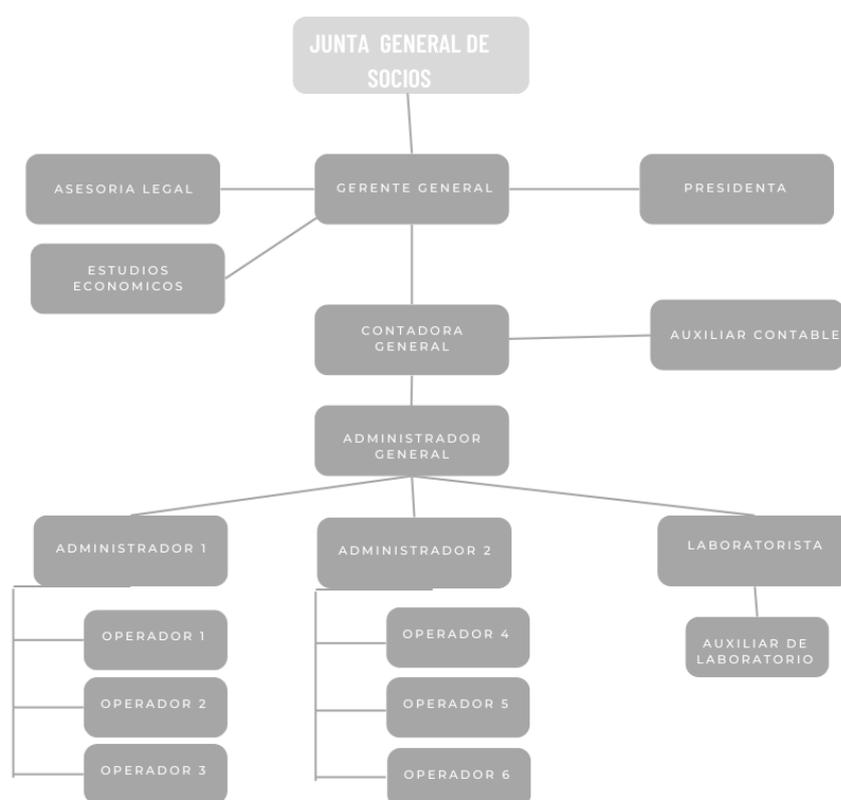
1.1.5. Información sobre empleados y otros trabajadores

La Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor” cuenta con una estructura organizacional definida de tipo burocrática funcional, caracterizada por una clara jerarquía y división del trabajo. Esta estructura distribuye funciones operativas, administrativas y técnicas en distintos niveles jerárquicos, permitiendo una coordinación vertical entre los diferentes departamentos.

En el organigrama institucional (Figura 1) se han eliminado los nombres de las personas responsables de los cargos por motivos de seguridad.

Figura 1

Organigrama de la Asociación Comunitaria Minera "El Cóndor"



Fuente: Manual de Manual General de Organización (2019)

Elaboración Propia

En la parte directiva, la Asociación Minera Comunitaria "El Cóndor" cuenta con una Junta General de Socios que actúa como órgano superior de decisión. A nivel gerencial, se establece una gerencia general que coordina las áreas técnicas, contables, legales y económicas. En el

nivel administrativo, la organización dispone de una coordinación contable y de funciones auxiliares que brindan soporte a la gestión financiera. Asimismo, se ha conformado un equipo de administración general que lidera las áreas operativas diferenciadas, cada una con su respectiva supervisión. Finalmente, el área técnica incluye personal especializado en laboratorio y un asistente que vela por el control de calidad de los procesos productivos.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

La Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor” enfrenta desafíos importantes en su proceso actual de reclutamiento y selección de personal. A partir del diagnóstico realizado, se evidenció que este proceso carece de una planificación estructurada, se ejecuta sin protocolos documentados ni criterios técnicos definidos, y no cuenta con herramientas formales para el seguimiento y evaluación de resultados, cuestiones que pueden llegar a limitar la capacidad institucional para atraer, seleccionar y retener al talento humano más adecuado, afectando la eficiencia operativa y la sostenibilidad del capital humano en el tiempo.

En este contexto descrito, el análisis permitió identificar consecuencias recurrentes que podrían estar vinculadas a estas debilidades, como contrataciones poco alineadas al perfil requerido, desorganización en la ejecución de las actividades asignadas y una rotación laboral significativa. No obstante, es importante reconocer que la rotación de personal es un fenómeno de múltiples causas que puede deberse también a factores como los estilos de liderazgo, las condiciones salariales, el clima laboral o las oportunidades de desarrollo profesional

(Chiavenato, 2017). Pese a ello, la ausencia de procedimientos técnicos estandarizados representa una oportunidad de mejora para fortalecer el proceso de selección y profesionalizar la gestión del talento humano.

Objetivos del proyecto de investigación

1.2.1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”, utilizando metodologías innovadoras a fin de mejorar su eficacia y sostenibilidad.

1.2.1.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las debilidades y oportunidades del proceso actual de reclutamiento y selección mediante la recolección de información en entrevistas y encuestas a actores clave de la Asociación Minera Comunitaria El Cóndor.
- Elaborar una propuesta de mejora que incluya fases, roles, indicadores que permitan la eficacia y sostenibilidad del proceso de reclutamiento y selección en la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”.
- Aplicar el marco SCRUM en la gestión del proceso de reclutamiento y selección en la propuesta para la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”, con ello la utilización de Kanban como herramienta de gestión visual.

1.2.2. Justificación e importancia del trabajo de investigación

La Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor” presenta un proceso de selección con criterios que no logran ser homogéneos en su totalidad, por lo que existe la necesidad significativa de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, mediante un diseño estructurado que permita superar las debilidades actuales como lo son: la alta rotación de personal y la falta de alineación entre los perfiles que se contratan y lo que verdaderamente necesita la empresa.

Por lo tanto, se justifica la necesidad de mejorar el proceso actual de reclutamiento y selección, por un lado, para ordenarlo, y por otro para dotarlo de una estructura metodológica que permita mayor eficacia en la gestión del talento humano. En este sentido, la aplicación de metodologías ágiles como Scrum y Kanban se fundamenta en su capacidad para gestionar procesos complejos de manera colaborativa, lo cual favorece la adaptación al cambio y la mejora continua, siendo que estas metodologías permiten una planificación visual del proceso de selección, mediante herramientas como tableros de tareas, definición de roles y seguimiento constante de avances.

La importancia de este trabajo radica en que proporciona una propuesta técnica viable para optimizar las tareas asociadas al proceso de selección, al mismo tiempo que establece una base organizativa sólida que pueda adaptarse a futuras convocatorias. Su implementación permitiría a la Asociación responder de forma más eficiente a los desafíos del entorno, profesionalizando la gestión del talento sin necesidad de grandes inversiones tecnológicas.

1.2.3. Resumen de la estructura del Proyecto

El presente trabajo de titulación se encuentra organizado en seis capítulos que abordan, de manera progresiva el desarrollo de la investigación desde la identificación del problema hasta la propuesta de solución e implementación. Cada capítulo cumple una función específica dentro del proceso investigativo y responde a los objetivos planteados, articulando teoría, diagnóstico, metodología y acción. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de estos capítulos:

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, donde se define a la empresa, se delimita la necesidad de transformación, y se establece el objetivo general y los específicos del proyecto, justificación e importancia del proyecto, y la estructura que seguirá la investigación.

El capítulo 2 está dedicado al marco teórico, en el que se abordan los fundamentos del reclutamiento y selección de personal, las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos (Scrum, Kanban), así como buenas prácticas en la gestión de talento humano.

En el Capítulo 3 se describe la metodología utilizada en la investigación, detallando el uso del enfoque cualitativo, el método de estudio de caso, las técnicas e instrumentos de recolección de datos (entrevista y encuesta), la selección de participantes, y el procesamiento de los datos.

El Capítulo 4 expone los resultados de la investigación de campo, presentando la sistematización de los datos recogidos en la entrevista al responsable de talento humano y las encuestas a los colaboradores.

El Capítulo 5 contiene el desarrollo de la propuesta de intervención, en donde se explican detalladamente las fases del rediseño del proceso de selección, basado en la aplicación de metodologías ágiles (Scrum y Kanban), los indicadores de desempeño, el cronograma de actividades y el impacto laboral y financiero.

Finalmente, en el Capítulo 6 se presentan las conclusiones y recomendaciones, destacando los principales hallazgos, los niveles de contribución del proyecto, sus limitaciones y las recomendaciones para la institucionalización de la propuesta.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Investigativos

Los procesos de reclutamiento y selección del personal han transitado por etapas significativas a través del tiempo, y actualmente se enfrentan a fuertes retos, entre ellos se encuentra la transformación digital, nuevos modelos de gestión de talento humano, necesidad de agilidad en dicha gestión, entre otros. Dentro de Ecuador y la región latinoamericana se han analizado estas transformaciones desde diferentes perspectivas, aportando no solo revisión bibliográfica o evidencia empírica, sino que también propuestas de mejora aplicables a distintos contextos, es por ello que a continuación se presentan algunas de estas investigaciones para colocar sobre la mesa los aspectos que preocupan a las áreas de gestión de talento humano.

En Ecuador, Heredia et al. (2020) en su estudio titulado *Métodos de reclutamiento y selección de personal: Análisis a la gestión de las empresas ecuatorianas* evidenciaron algunas cuestiones, entre las que se encuentran que la mayoría de las organizaciones, especialmente las micro y pequeñas, realizan procesos empíricos enfocados en cubrir vacantes rápidamente, por lo que suele faltarles la evaluación profunda de los perfiles de quienes ingresan. Además, identificaron que en ciertas ocasiones no hay una retroalimentación a los postulantes que no quedan y mucho menos a los que ingresan a la empresa, lo que limita la objetividad del proceso.

Esto es lo que sucede dentro de la Asociación Minera el Condor en donde no hay estipulado una estructura de los perfiles y roles como base tanto para el seguimiento de la persona que ingresa y de que requisitos debe cumplir el postulante.

En esta línea, Cueva et al. (2023) realiza en Perú una investigación con la metodología Lean Six Sigma combinándola con aspectos de transformación digital enfocado en reducir la rotación laboral para mejorar la productividad a través de la optimización del proceso de selección y contratación. Los resultados de la investigación mostraron una disminución significativa en el tiempo de contratación, una mejora en la alineación de competencias entre los puestos y los candidatos seleccionados.

Por otra parte, Ticona (2020) usó la metodología Scrum para desarrollar una aplicación destinada a mejorar la gestión del talento humano en el desarrollo de proyectos, esta investigación cuantitativa demostró a través de estadísticas que la implementación de un prototipo de aplicación basado en Scrum permite mejorar significativamente la organización interna, el control de tareas y la participación activa del personal en los proyectos. Los números que sustentan su conclusión son: antes del uso del software, la gestión del talento humano era percibida como deficiente (con un 33,3 % de respuestas calificándola como "mala"), mientras que después de la implementación, esta percepción se revirtió: un 50 % la consideró "muy buena" y un 25 % "buena", esto implica que se incremente la motivación, la comunicación y el compromiso del equipo, al permitir una mayor claridad en los roles.

Básicamente es lo que se procura obtener dentro de la Asociación, mostrar resultados a partir del levantamiento de un diagnóstico, en donde este tipo de sector minero integre este tipo de metodologías y les dé un giro a sus procesos, mejorando la percepción tanto del postulante y del departamento de talento humano.

En otro estudio realizado “Estudio de la adopción de metodologías ágiles en proyectos de desarrollo de software en la región 7 del Ecuador”, se analizó la adopción de metodologías ágiles en empresas de desarrollo de software, investigación que demostró que su implementación mejora varios aspectos como la adaptabilidad, comunicación y satisfacción de los equipos, pese que aún existen limitaciones culturales y organizacionales para su adopción más amplia (Armijos, Velez & Lojan, 2021).

A partir de estos antecedentes, se puede inferir que los principios de las metodologías ágiles, como la iteración, la mejora continua y la organización visual de tareas, pueden representar un potencial para ser aplicados en procesos como el de reclutamiento. Esto es particularmente útil en contextos como el de la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”, que enfrenta limitaciones de recursos y alta rotación de personal, es por ello que este estudio recoge evidencia científica que respalda los beneficios de estas metodologías, con el fin de que en la fase de propuesta se pueda aplicar un modelo de intervención contextualizado y viable.

1.2. Gestión del Talento Humano en Organizaciones Contemporáneas

La gestión del talento humano ha evolucionado sustancialmente en las últimas décadas, pasando de enfoques centrados en la administración de personal hacia modelos más integrales

que reconocen a las personas como el activo más valioso de las organizaciones. Esto se consolida como un nuevo paradigma del Talento Humano, ya que las prácticas de gestión del talento no solo responden a una lógica operativa, sino que se insertan en los planes de desarrollo institucional, orientadas a generar valor, innovación y sostenibilidad. Esta transformación se encuentra ampliamente documentada en la literatura reciente, donde se evidencia la necesidad de integrar herramientas analíticas, criterios de equidad y tecnologías emergentes que permitan alinear los objetivos del capital humano con los desafíos del mundo empresarial globalizado Taruchaín y Revelo (2023).

Según Taruchaín y Revelo (2023) el talento humano ya no se gestiona únicamente en función de las tareas o cargos asignados, sino con una mirada más integral que considera el potencial de desarrollo, capacidades blandas y contribución estratégica de los empleados, con este nuevo enfoque implica reconocer al trabajador como un sujeto autónomo, creativo y participativo, capaz de aportar activamente a la innovación y transformación de la organización.

El mundo empresarial se ha globalizado por y en pro de la transformación digital y el uso de tecnologías emergentes han intensificado estos cambios, por lo que varios autores han estudiado este fenómeno, tal es el caso de Garcés, Silva y Moreno (2022) que han analizado en el contexto ecuatoriano cómo herramientas como LinkedIn y Facebook están siendo utilizadas en procesos de preselección, verificación de información y validación de aspectos clave para la selección.

1.2.1. Transformación Digital y Nuevas Tendencias en RRHH

La transformación digital ha redefinido profundamente la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas, no solo mediante la introducción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también a través de un cambio paradigmático en los modelos organizativos, las competencias requeridas y la relación entre empleador y colaborador.

En este nuevo contexto, los departamentos de recursos humanos ya no se limitan a funciones operativas, sino que asumen un rol estratégico, orientado a la innovación, la agilidad y la sostenibilidad organizacional. Tal como señalan Dolan y Raich (2010), la gestión de personas en el siglo XXI implica un tránsito desde modelos convencionales hacia prácticas más flexibles, centradas en la conciliación, la diversidad, la transformación cultural y el aprendizaje continuo.

Uno de los ejes más destacados de esta transformación es el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección. En un estudio aplicado a una empresa ecuatoriana de outsourcing, Gonzabay y Pacheco (2024) encontraron que el 85 % del personal utiliza herramientas basadas en IA como el análisis automatizado de currículums o entrevistas por video con algoritmos. Además, el 90.91 % de los usuarios consideró que estas herramientas ofrecían una mayor precisión en la selección de candidatos, mientras que un 72.72 % afirmó que eran efectivas y útiles. La conclusión principal fue que la IA mejora la eficiencia y objetividad en estos procesos, aunque también plantea retos relacionados con la ética, la transparencia y la necesidad de formación digital.

Sin duda la IA es una herramienta muy enriquecedora y de ayuda, pero aún es algo que no aplican la mayoría de las organizaciones, por ello está la necesidad de adoptar soluciones metodológicas intermedias, como SCRUM y Kanban, que permitan mejorar los procesos con herramientas accesibles en donde se promueva una mejora progresiva y contextualizada de la gestión del talento humano,

De forma complementaria, la revisión de Casas (2019) identificó que las soluciones digitales aplicadas a los recursos humanos como plataformas de reclutamiento, sistemas de gestión del aprendizaje y herramientas de análisis de datos que ya algunas tienen IA incorporada, permiten reducir significativamente los tiempos de selección por los filtros que facilitan, además que muchas de ellas están disponibles gratuitamente o a bajo costo, lo que facilita su adopción por parte de organizaciones con menos recursos, como ocurre frecuentemente en América Latina.

Es claro que la tecnología no es exclusiva de grandes empresas y que sí existen recursos accesibles para organizaciones pequeñas y que estas podrían dar pasos hacia la digitalización, desde hacer formularios en líneas o plataformas para convocatorias mejor organizadas.

Toda esta transformación digital implica un cambio de paradigma organizacional que enfrenta también nuevos desafíos para la toma de decisiones a partir de ello, sin embargo, estudios como el de Maldonado (2022) advierten que, en Ecuador, aún persisten barreras importantes propias de la tradicionalidad tal como la resistencia al cambio, a ello sumado

cuestiones como la falta de infraestructura o habilidades digitales. Las organizaciones que han logrado superar estas dificultades lo han hecho mediante estrategias de formación continua, alianzas con universidades y fortalecimiento de una cultura organizacional que valore la innovación.

Cueva et al. (2023) documentan un caso exitoso en el sector industrial peruano, donde la incorporación de herramientas digitales y metodologías ágiles permitió reducir la rotación laboral, los tiempos de contratación y los costos asociados a la incorporación de nuevo personal, lo que pone en evidencia que la transformación digital, cuando se integra a los procesos de gestión del talento, puede tener un impacto directo en la eficiencia operativa, incluso en sectores con manejo tradicional de talento humano.

De acuerdo a este texto, el proceso de reclutamiento y selección en “El Cóndor” puede beneficiarse al aplicar un enfoque similar: introducir estructuras metodológicas claras, medibles y flexibles que permitan gestionar el ingreso de personal con mayor orden y efectividad.

1.3. Fundamentos del Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos de los pilares fundamentales en la gestión del talento humano, los dos procesos funcionan de forma distinta, pero están estrechamente interrelacionados formando parte de una visión que debe estar integrada.

El proceso de reclutamiento es comprendido como la etapa inicial, en la que se filtra en primero un conjunto de candidatos potenciales que podrían cubrir una vacante dentro de la organización. Según Gómez et al. (2008) este conjunto no debe ser arbitrario, sino producto de

una planificación estratégica que considere tanto la demanda futura como la oferta actual de talento constituyendo una actividad que debe ser vista como un proceso de venta, donde "su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado" (p.193), y por tanto la empresa debe presentarse de forma atractiva frente a su candidato.

En la Asociación Minera los procesos que maneja al momento han generado rotación y es inexistente la alineación de los perfiles que se necesita en cada apertura de vacante, al poder adoptar este enfoque permite tener una visión sobre las necesidades que puede haber a futuro con el personal y a su vez se puede construir relaciones con talentos de mayor potencial que le den paso a elevar la identidad de la Asociación.

Otra perspectiva sobre el reclutamiento es la de Chiavenato (2009) que considera que es imprescindible contar con una planificación de recursos humanos que considere no solo la cantidad de personal requerido, sino también sus características cualitativas, señalando que el proceso de reclutamiento debe vincularse a la planificación de la fuerza laboral con visión al futuro, de modo que exista un ajuste adecuado entre los contratados y sus puestos y se eviten contrataciones ineficaces tanto para la empresa como para el trabajador.

Una vez que los postulantes pasan esta primera etapa mencionada, el proceso continúa con la selección de personal, etapa en la que se debe evaluar sistemáticamente la idoneidad de los candidatos en función del perfil del puesto, fase que comprende una serie de herramientas que la empresa sigue, entre las que pueden encontrarse: entrevistas, pruebas psicométricas, ejercicios de simulación, análisis de hojas de vida, entre otros. El objetivo es

determinar quién posee las características más ajustadas a las demandas del cargo, no solo desde una perspectiva técnica, sino también personal Chiavenato (2009).

Bajo lo que dice Chiavenato, se resalta que el reclutamiento deja de ser una simple acción administrativa para ser un proceso preventivo, técnico que construye una estructura de talento sostenible en donde el personal contratado se alinee con la visión, misión y valores de la organización.

En contextos actuales, caracterizados por la transformación digital y los cambios en las expectativas y derechos de los trabajadores, el reclutamiento no solo debe atender las necesidades organizacionales, sino también las motivaciones personales de los candidatos, tal como lo señalan Taruchaín y Revelo (2023), la atracción de personal puede depender de diversos factores, entre las que se encuentran: la flexibilidad laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un entorno saludable. Los autores destacan que una cultura organizacional flexible “tomando en consideración no solamente las exigencias organizacionales relacionadas a las funciones y responsabilidades que se debería ejecutar, sino también, las aspiraciones personales de los individuos, como flexibilidad de horarios, planes carrera, respeto, valoración e innovación entre otro” (p.751), lo cual indica que tomar en cuenta las motivaciones de los empleados es fundamental en el proceso de selección.

De forma complementaria, Rodríguez y Gómez (2020) explican que los procesos de selección deben orientarse también hacia la retención de talento, ya que incorporar personas

con un alto grado de ajuste al perfil organizacional reduce los costos asociados a la rotación, como los relacionados con el entrenamiento, la pérdida de productividad o la desvinculación anticipada, razón por la que una tendencia en las organizaciones es aplicar un enfoque de gestión por competencias, buscando alinear las habilidades y actitudes de los candidatos con los valores y cultura de la empresa.

Cabe señalar que el proceso completo de reclutamiento y selección enfrenta diversos desafíos contemporáneos. Entre ellos se encuentran la rapidez con la que cambian las competencias requeridas, el acceso a tecnologías de evaluación, y la necesidad de tomar decisiones inclusivas que respeten la diversidad y eviten cualquier forma de discriminación.

En palabras de Taruchaín y Revelo (2023), la contratación hoy en día exige procesos ágiles, justos y estratégicos, que logren equilibrar los intereses institucionales con las nuevas exigencias del talento humano y la sociedad en la que se vive, pues los procesos no son meramente administrativos, sino estratégicos, pero sobre todo humanos.

1.4. Buenas Prácticas en Procesos de Selección Ágil

En los procesos de selección ágil, las buenas prácticas se configuran como estrategias adaptables que mejoran la eficiencia, que pueden ser aplicadas en distintas etapas del proceso desde la definición del perfil hasta la retroalimentación post entrevista permitiendo a los equipos de selección actuar con mayor enfoque en las necesidades de las empresas, siempre con el propósito de responder a contextos cambiantes. A continuación, se presentan algunas de las buenas prácticas más destacadas en este enfoque.

Definición clara de perfiles de cargo. - Contar con descripciones precisas de cada puesto permite alinear las competencias requeridas con las necesidades estratégicas de la organización, facilitando un reclutamiento más certero, según Martínez et al. (2020), esto aporta coherencia entre los objetivos institucionales y las funciones asignadas a cada vacante.

Procesos de reclutamiento estructurados y transparentes.- Contar con un proceso de selección con etapas definidas, criterios de evaluación explícitos y comunicación clara mejora la percepción de equidad en los postulantes y contribuye a la profesionalización del área de talento humano, esto va a permitir reducir la improvisación, una de las herramientas para esto pueden ser los modelos Scrum y Kanban, los cuales cuando se integran al desarrollo de software de la entidad bancaria pueden generar una mejora continua (Martínez, et al 2021).

Transparencia y seguimiento continuo. - El modelo Scrum promueve la transparencia como una de sus piedras angulares, en la práctica del talento humano, esto se traduce en procesos de comunicación clara, acceso compartido a la información relevante, y un seguimiento constante a los objetivos del equipo, un ejemplo de ellos son los tableros visibles y la organización de reuniones periódicas como las “Daily Scrum” o las “retrospectivas” permite identificar puntos de mejora (SCRUMstudy, 2013).

Formación continua como principio estratégico. - Según Martínez et al. (2021), una de las prácticas más significativas para el desarrollo del talento humano es la inversión constante en formación, siempre y cuando esta sea pertinente y significativa, capaz de fortalecer habilidades técnicas y blandas, también debe ser permanente.

En síntesis, las buenas prácticas en procesos de selección ágil son muchas, e incluso pueden existir otras que estén aplicando las empresas que no están en artículos científicos, pero que se basan en la colaboración constante la adaptabilidad frente a los cambios.

1.5. Metodologías Ágiles: Origen, Principios y Aplicaciones

Las metodologías ágiles surgen como una respuesta crítica a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión de proyectos, y aunque en sus inicios su campo fue el de la informática, actualmente sirven en especial frente a contextos de alta incertidumbre, cambios constantes en los requisitos y necesidad de entrega temprana de valor (Lasa, et al., 2018).

A continuación, un resumen de lo que tratan estas metodologías ágiles:

Scrum.- Una de las metodologías más extendidas, la cual se basa en ciclos de trabajo iterativos y cortos denominados *sprints*, que generalmente duran entre una y cuatro semanas. En cada sprint, el equipo desarrolla una funcionalidad del producto, evalúa avances y planifica los siguientes pasos. Como explican (Lasa, et al., 2018) Scrum establece roles claros: el *Product Owner*, encargado de definir las prioridades; el *Scrum Master*, que vela por el cumplimiento de la metodología; y el *Equipo de Desarrollo*, responsable de ejecutar las tareas. Estos roles interactúan a través de eventos como la planificación, reuniones diarias (*daily meetings*), revisiones y retrospectivas.

Kanban.- Esta es una metodología, con un enfoque visual que permite controlar el flujo de trabajo mediante tableros que representan las etapas del proceso. Las tareas se colocan en tarjetas que se mueven entre columnas como “Por hacer”, “En proceso” y “Hecho” (OBS

Business School, s.f.), lo que facilita la visualización del estado de cada actividad. Según (Lasa, et al., 2018) “Kanban es un método tremendamente útil para gestionar los productos cuyos requisitos cambian constantemente, bien porque aparezcan nuevas necesidades o bien porque su prioridad varíe” (p. 38). A diferencia de Scrum, Kanban no trabaja en iteraciones fijas, lo cual lo hace más adaptable a procesos continuos o repetitivos.

Lean Software Development.- Por su parte, de los principios del sistema de producción de Toyota, enfatiza la eliminación del desperdicio, la entrega rápida de valor, la amplificación del aprendizaje y el respeto por las personas. Esta metodología promueve la toma de decisiones lo más tarde posible, con base en datos concretos, y el empoderamiento del equipo para proponer mejoras constantes. Como destaca (Lasa et al., 2021) los objetivos son “reducir drásticamente el tiempo de entrega de un producto, reducir su precio y reducir también el número de defectos o bugs, es decir, mejorar la calidad.” (p. 31).

Tabla 1:

Tabla comparativa: Scrum, Kanban, Lean Software Development y Scrumnban

METODOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos cortos de trabajo (sprints) • Roles definidos en el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la colaboración y la comunicación constante • Entregas frecuentes que permiten retroalimentación continua

Kanban	<ul style="list-style-type: none"> • Visualización del flujo de trabajo en tableros • Límite de trabajo en curso (WIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la eficiencia del proceso • Adaptación progresiva sin grandes cambios iniciales
Lean Software Development	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de desperdicios • Mejora continua basada en el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el valor entregado al cliente • Promueve la eficiencia operativa

Fuente: (Lasa et al., 2018) y (Cañizares et al., 2020)

Elaboración: Propia

1.6. Aplicación de Metodologías Ágiles en Recursos Humanos (Agile HR)

La gestión de recursos humanos ha adoptado enfoques más dinámicos, que se centran en la mayoría de las ocasiones en el colaborador, entre los más significativos es el enfoque Agile HR, o gestión ágil del talento humano, el cual consiste en trasladar los principios y metodologías ágiles a los procesos de recursos humanos (Lasa et al., 2018).

Desde la perspectiva de Scrum, esta aplicación implicaría redefinir el rol de RR.HH. como facilitador del trabajo colaborativo y como área encargada de empoderar a los equipos. El SBOK Guide de SCRUMstudy (2013) menciona que los miembros del Equipo Scrum deben seleccionarse no solo por sus competencias técnicas, sino también por sus habilidades interpersonales, apoyando al Product Owner en la conformación de equipos autoorganizados, comprometidos.

Esto permite romper con los modelos tradicionales que básicamente priorizan la experiencia y promueve que exista un análisis más completo del perfil del profesional, adoptar este tipo de prácticas incita a tener un equipo mejor autogestionado y comprometido.

Además, Lasa et al. (2018) señalan que la agilidad aplicada al talento humano se traduce en ciclos de mejora continua en procesos como la captación de talento, y una evaluación que, en lugar de procesos anuales de evaluación, se promuevan retrospectivas frecuentes que permiten recibir y dar feedback constante, aumentando el compromiso y la claridad en los objetivos del colaborador.

Por lo tanto, el uso de Scrum como modelo de referencia en esta sección responde a su capacidad para estructurar un marco funcional claro, con roles, eventos y artefactos que pueden adaptarse fácilmente a procesos de RR. HH y al trabajo en equipos, ya que permiten realizar seguimientos ágiles de bienestar o productividad del equipo, siempre y cuando haya un “apoyo decidido y que implique a todos los estamentos de una empresa puede garantizar el éxito de Scrum.” (Lasa et al., 2018, p. 280).

Por lo tanto, el uso de Scrum como modelo de referencia en esta sección responde a su capacidad para estructurar un marco funcional claro en el área de talento humano, mediante roles definidos (como el Product Owner y el Scrum Master), eventos regulares (como reuniones de planificación y retrospectivas) y artefactos visuales (como el backlog y el tablero Kanban). Estos elementos permiten organizar y visualizar el proceso de reclutamiento y selección, establecer prioridades, asignar responsabilidades y facilitar la toma de decisiones de forma ágil

y colaborativa, al mismo tiempo que se mejora la planificación para hacer seguimiento de tareas.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

La presente investigación se enmarca en un diseño metodológico de tipo aplicado y mixto, debido a que se busca intervenir directamente en un proceso organizacional real con respecto al reclutamiento y selección de personal en la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor” en donde se elaboró una propuesta concreta basada en metodologías ágiles.

Este enfoque mixto permite combinar el análisis cualitativo de experiencias y percepciones con una visión cuantitativa que respalde la toma de decisiones, por lo que su uso metodológico se justifica en la necesidad de diseñar una solución adaptada a la organización, más allá de un diagnóstico teórico. El problema identificado como lo es la informalidad del proceso de reclutamiento no podía ser resuelto únicamente desde una perspectiva teórica o documental por ello se eligió este diseño y así generar una propuesta situada, adaptable y viable.

Se optó por metodologías como Scrum y Kanban por su enfoque visual, iterativo y flexible, lo cual permite rediseñar procesos de manera gradual y con herramientas accesibles, sin necesidad de plataformas digitales complejas. A diferencia de otras metodologías de mejora como Lean Six Sigma que está más orientada a ambientes industriales con alta capacidad analítica, SCRUM y Kanban se adaptan mejor a contextos comunitarios, donde la colaboración, la claridad de roles y la trazabilidad práctica son más valiosos que el control estadístico riguroso.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque adoptado es mixto, tomando elementos de los enfoques individuales, entre los que se encuentran: el cualitativo, accediendo a las experiencias que los actores atribuyen al proceso de selección de personal mediante una entrevista con preguntas abiertas, y el cuantitativo, a través de una encuesta con preguntas cerradas.

3.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo consistió en la recolección de datos directamente desde la información recabada de empleados de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”, a través de métodos cualitativos, cuyo propósito fue comprender el funcionamiento real del proceso actual de selección, detectar problemáticas recurrentes y recoger percepciones que luego nutrirían el proceso de rediseño.

Por otra parte, la encuesta para fines cualitativos permitió ampliar la visión del problema desde la experiencia de quienes fueron anteriormente contratados, así el contraste con el uso del campo específico enriqueció el diagnóstico de forma significativa.

3.3. Fuentes de datos e información

En coherencia con el enfoque mixto adoptado en esta investigación, se recurrió a fuentes tanto cualitativas como cuantitativas, con el objetivo de obtener una comprensión integral del proceso de reclutamiento y selección desde múltiples perspectivas: la institucional, la operativa, para lo que se diseñaron instrumentos específicos según el tipo de información requerida.

3.3.1. Entrevista

Se optó por una entrevista semiestructurada, ya que este tipo de técnica permite una mayor flexibilidad en la exploración de experiencias, opiniones y contextos específicos, sin perder el foco en los temas centrales de la investigación (Hernández et al., 2014), herramienta aplicada al único responsable del área de talento humano de la Asociación Minera Comunitaria "El Cóndor", quien, por su cargo y trayectoria, representa una fuente clave de información institucional.

La entrevista fue grabada con autorización previa, y transcrita íntegramente para su posterior análisis, insumo que permitió analizar e identificar necesidades actuales de la empresa

3.3.2. Encuestas

Se diseñó una encuesta diagnóstica anónima con preguntas cerradas, dirigida a los 17 trabajadores que constaban en nómina al momento de la investigación, su objetivo fue conocer la percepción de los colaboradores sobre el proceso mediante el cual ingresaron, valorando factores como claridad de la convocatoria, tiempos de respuesta, adecuación al cargo y nivel de acompañamiento, esta inclusión de todos los empleados activos en el momento de la aplicación responde a un muestreo intencional, orientado a obtener una visión representativa de quienes vivieron directamente el proceso de incorporación.

3.4. Muestreo

El muestreo fue intencional y no probabilístico, se eligió como sujeto de investigación clave al único responsable del área de talento humano de la organización, quien ha estado a

cargo del proceso de selección en los últimos años. Su experiencia directa resultó esencial para entender las prácticas reales del proceso, sus limitaciones y las oportunidades de mejora desde una mirada interna y operativa.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta a 15 colaboradores en nómina activa al momento de la investigación, con el objetivo de obtener una perspectiva representativa sobre su experiencia durante el proceso de incorporación a la organización. Esto permitió contrastar la visión institucional con la percepción de los empleados, aportando insumos valiosos para el diagnóstico del proceso y para el diseño de la propuesta de mejora.

3.5. Procedimiento de análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se llevó a cabo mediante una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, en coherencia con el enfoque mixto de esta investigación.

Para los datos cualitativos, que se obtuvieron a través de la entrevista semiestructurada al responsable de talento humano, se utilizó un análisis de contenido temático. Este procedimiento incluyó la transcripción literal de la entrevista, seguida de una codificación de fragmentos relevantes, agrupados en categorías como: funcionamiento del proceso actual, dificultades operativas, herramientas utilizadas, percepción institucional, y apertura al cambio. Esta codificación permitió identificar patrones comunes, extraer percepciones clave y estructurar un diagnóstico técnico y contextualizado del proceso vigente de selección de personal.

En el caso de los datos cuantitativos, derivados de las encuestas aplicadas a los 15 colaboradores activos, se aplicó un análisis estadístico descriptivo. Las respuestas cerradas

fueron procesadas mediante herramientas como Google Forms y Microsoft Excel, lo que permitió generar tablas de frecuencia, porcentajes y representaciones gráficas que facilitaron la interpretación de los resultados, permitiendo conocer aspectos como: claridad del proceso de selección, tiempo de respuesta, adecuación del perfil, y percepción de acompañamiento.

En base a esto, los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo fueron triangulados para enriquecer el diagnóstico, detectar coincidencias y divergencias en las percepciones de los actores, y así construir una propuesta metodológica más ajustada a la realidad organizacional.

CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN MINERA “EL CÓNDOR”

4.1. Presentación de resultados de la investigación de campo

La investigación de campo tuvo como objetivo conocer la percepción interna sobre el proceso actual de reclutamiento y selección en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”. La combinación de las fuentes descritas en la sección anterior permite un análisis mixto de tipo cuali-cuantitativo que aporta datos importantes para el diagnóstico, que a continuación se exponen de forma detallada:

4.4.1. Resultados de la entrevista

La entrevista realizada al encargado de talento humano permitió identificar diversos elementos relacionados con el funcionamiento actual del proceso de reclutamiento y selección dentro de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”. El entrevistado señaló que, si bien existen pasos reconocibles en el proceso (como la solicitud de vacantes, la publicación en redes sociales, la evaluación y la incorporación), aún no se cuenta con un protocolo estandarizado ni con una herramienta formal para su seguimiento. Además, que este proceso que tienen no es aplicable para todas las vacantes, es decir en ocasiones se aplican pruebas y en otras no. El proceso actual según indicó, se ejecuta “de forma empírica”, dependiendo en gran medida de la experiencia personal del equipo y de las condiciones urgentes que rodean cada vacante.

El encargado manifestó también que el proceso de selección considera tanto la formación técnica como el ajuste cultural, valorando aspectos como el compañerismo y la

predisposición para el trabajo en equipo, no obstante, reconoció que en muchos casos las decisiones deben tomarse rápidamente por necesidades operativas, lo que ha generado una alta rotación y sobrecarga en el personal más antiguo de las distintas áreas de producción, que debe asumir tareas de capacitación continua. Indicó además que se utilizan herramientas digitales como ClickUp, Canva y Excel para coordinar tareas y organizar documentos, aunque reconoció que no se emplea una plataforma específica para la gestión del talento humano.

El entrevistado mostró una apertura a la implementación de nuevas metodologías que permitan mejorar el proceso, al mismo tiempo que, aunque no ha aplicado formalmente marcos ágiles como Scrum o Kamban, expresó interés en conocerlos, especialmente si permiten una mejor planificación y participación de otras áreas, retomando sus palabras: “yo creo que, si se empieza a estructurar y se asignan tiempos, puede mejorar el resultado”.

Este testimonio refleja una disposición positiva al cambio y brinda una base importante para considerar la introducción de propuestas innovadoras que optimicen el proceso de selección dentro de la organización.

4.4.2. Resultados de las encuestas

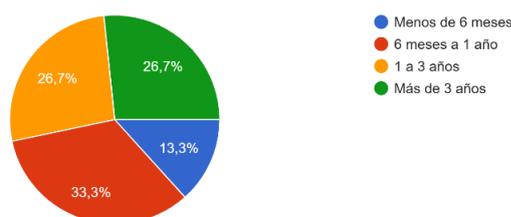
La encuesta proporcionó datos relevantes sobre la experiencia de los actuales empleados en su proceso de selección y posterior ingreso a la Asociación, a continuación, la presentación de los porcentajes obtenidos en la encuesta donde se pretende identificar los problemas del proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

Tiempo de trabajo en la Asociación:

Figura 2

Gráfico de pastel representando los porcentajes del tiempo que llevan los empleados trabajando en la Asociación

Tiempo que llevas trabajando en la Asociación:
15 respuestas



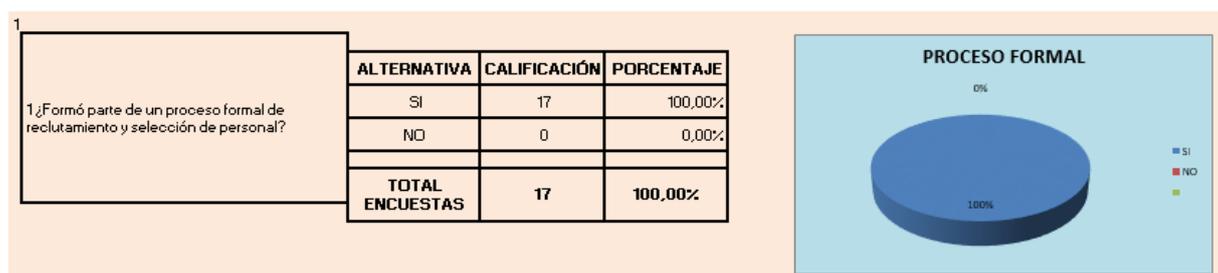
Tomado de Encuesta realizada a través de Google Forms

Respecto del perfil de los participantes, sobre el tiempo que llevan laborando en la Asociación, el 33.3 % indicó tener entre 1 a 3 años en la institución, mientras que el 66.6 % señaló una permanencia de entre 6 meses a 1 año. Esto indica que la muestra corresponde mayoritariamente a personal reciente, lo que resulta pertinente para evaluar la experiencia de ingreso y el proceso de selección.

Participación en procesos formales

Figura 3

Gráfico de pastel representando los porcentajes la participación en un proceso de selección al ingresar a la Asociación



Elaboración: Propia

El 100 % de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta “¿Participaste en un proceso formal de selección antes de ingresar?”, lo que sugiere la existencia de un procedimiento identificado como tal por los colaboradores, aunque no necesariamente estructurado formalmente por la organización.

Comunicación

Figura 4

Gráfico de pastel representando los porcentajes de difusión de la vacante de los procesos de selección en la Asociación



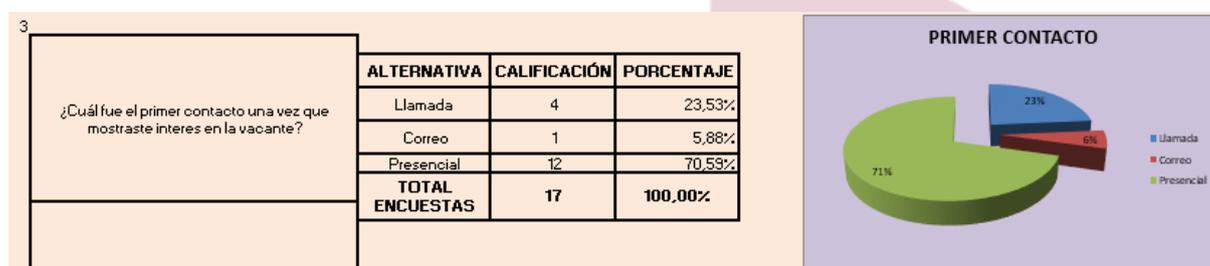
Elaboración: Propia

Al preguntar “¿Cómo se enteró de la oferta de trabajo?”, un 58,82 % mencionó que se enteraron por recomendaciones, mientras que un 11,76 % indicó por redes sociales y entrevistas anteriores, El resto se refiere a OTROS. Esta distribución evidencia que la mayoría de colaboradores actuales se enteró de la vacante directamente por recomendaciones, lo que sugiere oportunidades de mejora en la comunicación de la vacante.

Evaluación de fases de proceso de reclutamiento y selección de personal.

Figura 5

Gráfico de pastel representando los porcentajes de difusión de la vacante de los procesos de selección en la Asociación

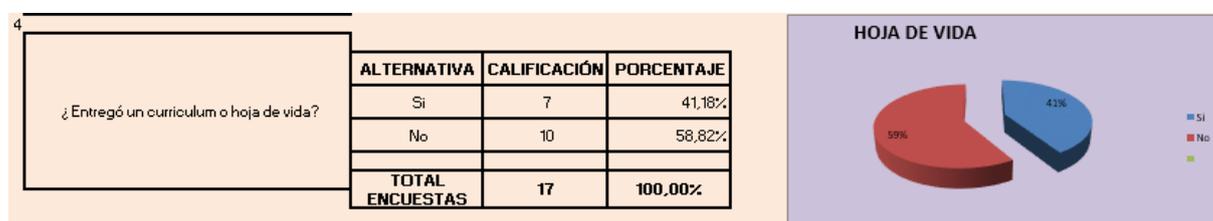


Elaboración: Propia

Al preguntar “¿Cuál fue el primer contacto una vez que mostro interés en la vacante?”, un 70,59 % mencionó que fue de manera presencial después de la recomendación, mientras que un 23,53 % indicó que por medio de una llamada y solo el 5,88% por correo electrónico. Esta distribución evidencia que la mayoría de colaboradores actuales realizan su primer contacto de manera presencial, demostrando la necesidad de urgencia que tiene la Asociación de contar con el personal.

Figura 6

Gráfico de pastel representando el requerimiento o entrega de una hoja de vida como parte del proceso de ingreso

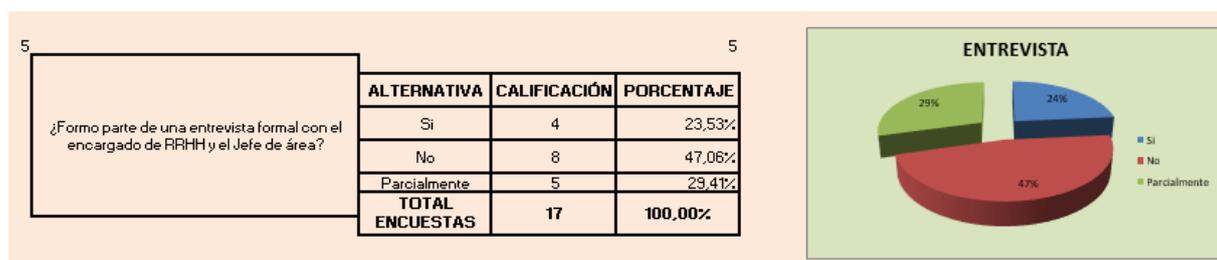


Elaboración: Propia

Al preguntar “¿Si entregó o no una hoja de vida durante el proceso?”, un 58,82 % mencionó que no lo hizo, mientras que un 41,18% menciona que sí. Esta distribución evidencia que a la mayoría de colaboradores actuales no se les ha solicitado una hoja de vida o curriculum para ingresar a laborar, demostrando la falta de revisión de competencias necesarias, referencias laborales, estudios previos, entre otros.

Figura 7

Gráfico sobre la entrevista formal con el encargado de RRHH y el jefe de área

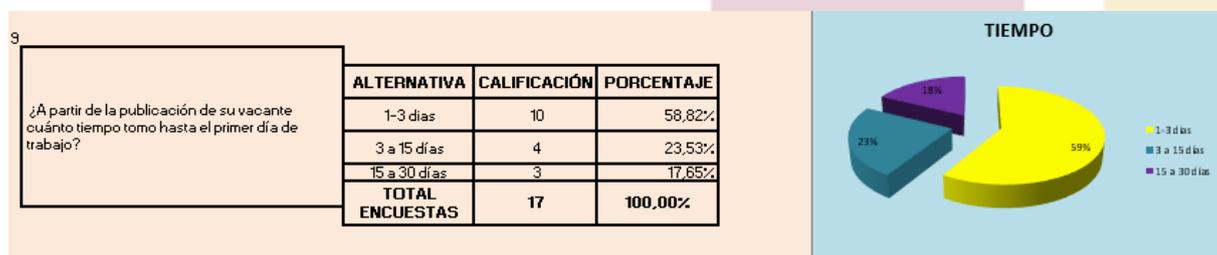


Elaboración: Propia

En cuanto a formar parte de una entrevista, el 44,44% de los encuestados mencionan que No formaron parte de una entrevista formal, seguido del 27,78 % que nos dicen que si participaron o que lo hicieron parcialmente. Este dato refleja un vacío en el proceso de entrevista y calificación del candidato, ya que en ciertas ocasiones pueden ingresar directo a trabajar y en el transcurso ir recolectando su información, por la urgencia.

Figura 8

Gráfico de pastel representando los porcentajes del tiempo de incorporación al área laboral.



Elaboración: Propia.

En cuanto a la rapidez del proceso, el 58,82 % de los encuestados manifestó que transcurrió en un promedio de 1 a 3 días, mientras que un 23,53 % de 3 a 7 días. Este dato

refleja un proceso ágil en términos de tiempo, aunque también puede vincularse a la urgencia operativa que la organización enfrenta al cubrir vacantes.

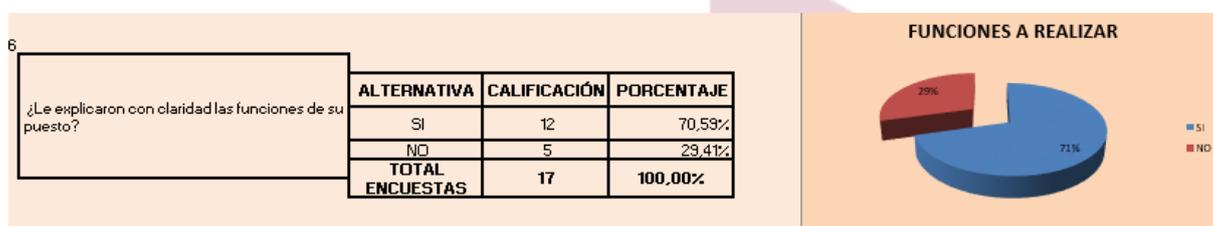
Opiniones sobre inducción, perfil y alineación

Los participantes también valoraron otros aspectos clave:

El perfil del puesto fue explicado con claridad en la mayoría de casos.

Figura 9

Gráfico de pastel representando la claridad sobre el perfil que busca la Asociación al momento de la selección

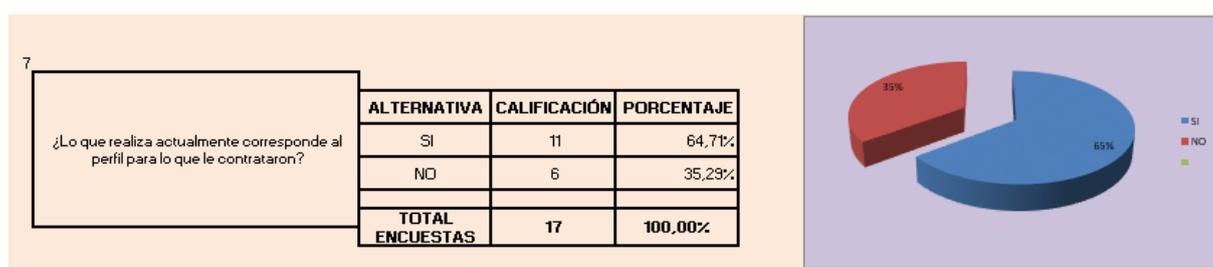


Elaboración: Propia

Sobre la claridad de las funciones a realizar el 70,59% está de acuerdo con que, si recibieron una explicación adecuada sobre las funciones a realizar, mientras que un 29,41% menciona que no o que parcialmente. Este gráfico nos demuestra que, aunque en la mayoría se explican las funciones, muchos de los actuales colaboradores no conocían la totalidad de lo que iban a desempeñar.

Figura 10

Gráfico de pastel representando los porcentajes la correspondencia del puesto laboral actual con lo indicado el primer día de trabajo en la Asociación



Elaboración: Propia

El 64,71% de la población considera que lo que actualmente realizan si se ajusta al perfil para lo que fue contratado, sin embargo, el 35,29%, menciona que actualmente no desempeñan la misma función, lo que puede sugerir inconvenientes en las competencias identificadas en los trabajadores y la necesidad de movilizar a las personas de 1 puesto a otro.

Pregunta abierta: aspectos a mejorar

Figura 11

Gráfico de pastel representando las respuestas que indicaron los empleados sobre participar de una prueba de conocimientos o práctica en el proceso de ingreso.



Elaboración: Propia

El 41,18% menciona que, si realizaron una prueba de conocimientos o práctica, el resto menciona que no lo hicieron o que lo hicieron parcialmente. Este gráfico nos menciona que

pese a que son importantes los conocimientos y la evaluación de los mismos en muchas ocasiones no se realiza este proceso, los factores que intervienen en esta variable generalmente son: la premura del tiempo, la contratación de talento joven sin experiencia, entre otros.

Comunicación durante el proceso

Figura 12

Gráfico de pastel representando los porcentajes de los procesos de evaluación post incorporación



Elaboración: Propia

El 47,06% menciona que no participo de una evaluación después del 1er mes de ingreso, el resto menciona que si formó parte o lo hizo parcialmente. Estas respuestas reflejan que casi la mitad de los trabajadores no realizan evaluaciones de seguimiento, evidenciando la falta de información sobre la adaptación de los nuevos empleados, o la sobrecarga de los empleados antiguos encargados de proceso de formación de los nuevos.

4.2. Análisis del proceso actual de reclutamiento y selección

Con base en los hallazgos obtenidos a través de la entrevista al encargado de talento humano y de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se identifica que el proceso de reclutamiento y selección en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor” presenta características que evidencian tanto elementos funcionales como importantes oportunidades de mejora. A continuación, se detallan las principales dimensiones que estructuran el proceso actual:

4.2.1. Flujo operativo y fases reconocidas

El procedimiento seguido para la incorporación de nuevos colaboradores no se encuentra formalizado en un documento o protocolo institucional, pero a pesar de ello tanto el encargado como los trabajadores reconocen parcialmente fases que suelen repetirse: detección de la vacante, comunicación de la oferta (principalmente a través de referidos), análisis rápido de perfiles, entrevistas presenciales o telefónicas, y contratación directa, todo ello indica que la ausencia de una estructura estandarizada genera que muchas decisiones dependan del juicio individual, lo cual implica riesgos de inconsistencias entre procesos.

El encargado de talento humano mencionó que, en algunas ocasiones, es necesario contratar personal en plazos muy cortos, lo que conduce a una selección más reactiva que planificada, lo que se puede constatar también en los resultados de la encuesta, donde más del 50% de los encuestados indicó haber sido contratado en menos de una semana desde la postulación, lo que puede derivar en elecciones apresuradas o desajustes en el perfil requerido.

4.2.2. Criterios de selección y evaluación

Actualmente, el proceso de evaluación de los candidatos considera principalmente la experiencia técnica previa y algunos rasgos actitudinales relacionados con el compromiso, la proactividad y la convivencia en equipo. El entrevistado afirmó que se busca que el personal “tenga ganas de trabajar y se adapte a la cultura de la mina”, aunque reconoció que no se aplican pruebas estructuradas ni matrices de valoración estandarizadas, esto refleja un proceso todavía basado en la intuición y la observación directa más que en instrumentos objetivos de medición.

En las encuestas los trabajadores a través de sus respuestas en las encuestas manifestaron sentirse informados desde el inicio de sus funciones, lo cual sugiere que a pesar de las limitaciones existe un perfil de la vacante necesitada, y tampoco hay un sistema que evalúe el ajuste entre el perfil deseado y el real del candidato dificulta la posibilidad de identificar causas de errores de selección o la futura rotación.

4.2.3. Herramientas utilizadas y nivel de digitalización

En cuanto al uso de herramientas, la gestión del proceso recae en el uso de plataformas básicas como ClickUp para la planificación de tareas, Excel para la base de datos de candidatos y Canva para la elaboración de comunicados, es innegable que estas herramientas permiten una gestión de talento humana, pero es mínima en comparación a otros sistemas existentes de software ATS (Applicant Tracking System) que permita centralizar, automatizar y dar trazabilidad a cada etapa del proceso.

El propio entrevistado indicó que “todo está un poco disperso” y que muchas tareas se realizan “manual o por correo” lo que limita el análisis posterior de datos, dificulta la mejora continua y sobrecarga al personal con tareas administrativas que podrían ser optimizadas mediante soluciones digitales.

4.2.4. Comunicación y experiencia del candidato

Los trabajadores encuestados respondieron sobre la experiencia de su proceso de selección, en el que reconocen que hay durante el primer acercamiento, generalmente de manera presencial, les queda clara su función a desempeñar, sin embargo no siempre se mantienen realizando las mismas funciones, lo cual indica que la experiencia del candidato no siempre es completamente transparente o alineada con sus expectativas, reforzando la necesidad de que talento humano establezca protocolos claros de comunicación para asegurarse que todos los postulantes reciban información oportuna y precisa durante cada una de las fases posteriores a su vinculación a la organización.

4.2.5. Inducción, seguimiento y rotación

El proceso posterior a la incorporación también presenta debilidades, si bien los colaboradores manifestaron sentirse preparados para iniciar sus funciones, la entrevista con el encargado de talento humano reveló que gran parte de esta preparación recae en los trabajadores antiguos, quienes deben formar a los nuevos ingresos sin una estructura formal de inducción, lo cual ha generado una sobrecarga significativa en el equipo con más antigüedad,

lo que, sumado a la alta rotación, puede deteriorar el clima organizacional y afectar la sostenibilidad de los procesos internos.

Además, no se evidenció la existencia de un seguimiento posterior a la contratación, que permita evaluar el desempeño del nuevo colaborador, su satisfacción o sus necesidades de apoyo, lo cual representa un riesgo en términos de dificultando la detección temprana de problemas de desempeño.

4.2.6. Apertura al cambio y percepción de mejora

Un aspecto relevante identificado tanto en la entrevista como en las encuestas es la disposición al cambio por parte del equipo humano, el principal dato es el encargado, quien expresó apertura a incorporar metodologías ágiles como Scrum o Kanban, siempre que estas se adapten a las condiciones reales del entorno.

Este dato es relevante porque proporciona una base cultural favorable para la implementación de propuestas innovadoras necesarias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección en la organización.

4.3. Análisis de brechas, problemas y oportunidades

A partir del levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, se identifican múltiples aspectos que permiten establecer una lectura crítica del proceso actual de reclutamiento y selección enfocándose en las brechas existentes de la práctica actual, así como en los problemas que afectan su eficacia y las oportunidades concretas de mejora que pueden ser aprovechadas por la organización.

4.3.1. Brechas estructurales y de sistematización

Una de las brechas más notorias es la falta de un procedimiento formalmente estructurado. Si bien se siguen ciertas etapas como: 1. publicación de vacantes, 2. entrevistas y 3. Contratación, se ejecutan sin un protocolo documentado, sin matriz de evaluación estandarizada o mecanismos de trazabilidad.

Asimismo, la ausencia de herramientas especializadas como un software ATS (Applicant Tracking System) representa una brecha tecnológica importante, actualmente se utilizan recursos básicos como Excel, ClickUp o Canva, a pesar de que cumplen funciones operativas, no permiten una integración completa del proceso. Esta situación genera dispersión de la información, retrabajo y dificultades para evaluar métricas clave de desempeño en la gestión de talento.

Tabla 2

Tabla resumen sobre la brecha estructural y de sistematización y actividades recomendadas del actual proceso de selección en la Asociación

Descripción de la brecha	Actividad recomendada
El proceso de selección no cuenta con un protocolo documentado ni estandarizado.	Diseñar y formalizar un manual de reclutamiento y selección con fases, responsables y herramientas asociadas.
Se utilizan herramientas básicas como Excel y ClickUp en lugar de	Implementar un sistema de gestión de talento (ATS) acorde a las

sistemas especializados.	necesidades de la organización.
No se registran indicadores de eficiencia o calidad del proceso.	Establecer KPIs del proceso (tiempo de contratación, satisfacción del candidato, tasa de rotación temprana).

Elaboración: Propia

Entre los problemas más relevantes detectados se encuentra la alta rotación de personal, atribuida en parte a contrataciones apresuradas, desajustes entre el perfil real y el puesto, y falta de seguimiento posterior a la incorporación.

El responsable de talento humano señala que muchas contrataciones se hacen bajo presión, lo que reduce la calidad de la evaluación y genera efectos colaterales, como la sobrecarga del personal antiguo que debe asumir tareas de inducción y acompañamiento no formalizadas.

Otro problema relevante es la falta de estandarización de criterios para la selección, la valoración de las candidaturas varía de acuerdo con la percepción subjetiva de quien entrevista, sin una guía común o formato que permita garantizar la equidad del proceso, lo que puede generar percepciones de informalidad, debilitar la imagen institucional y limitar la capacidad de aprender de los errores o de replicar prácticas exitosas.

Finalmente, se identifica una débil estrategia de seguimiento posterior al ingreso. Una vez contratado, el colaborador no parece recibir un proceso de acompañamiento estructurado ni mecanismos de retroalimentación temprana, esta ausencia de monitoreo limita la posibilidad

de detectar problemas de adaptación o desmotivación en etapas iniciales del vínculo laboral.

Tabla 3

Tabla resumen sobre los problemas y actividades recomendadas del actual proceso de selección en la Asociación

Descripción del problema	Actividad recomendada
Alta rotación de personal, que genera desgaste en el equipo estable.	Implementar procesos de inducción estructurados y programas de acompañamiento post ingreso.
Contrataciones frecuentes por urgencia operativa.	Diseñar un plan anual de gestión de vacantes y crear una base de candidatos preevaluados.
Evaluación de candidatos basada en apreciaciones subjetivas.	Crear matrices de evaluación por competencias y aplicar formatos estandarizados de entrevista.
Falta de seguimiento al nuevo personal tras su ingreso.	Establecer revisiones de desempeño a los 15, 30 y 60 días para ajustar y retroalimentar el proceso.

Elaboración: Propia

4.3.2. Oportunidades para fortalecer el proceso

Pese a las debilidades evidenciadas, el contexto organizacional ofrece varias oportunidades estratégicas para transformar el proceso de selección hacia un modelo más

eficiente, humano y alineado con los objetivos institucionales.

La primera oportunidad es la disposición al cambio, expresada tanto por el responsable de talento humano como por los colaboradores encuestados, el 100 % de los participantes en la encuesta afirmó que sería útil implementar un proceso más ágil, colaborativo y rápido, lo que puede representar esta actitud favorable la implementación de nuevas metodologías, herramientas y prácticas, reduciendo la resistencia que suele acompañar los procesos de transformación.

Otra oportunidad clave es la posibilidad de introducir metodologías ágiles, como Scrum o kanban, adaptadas a los procesos de talento humano, pues permitirían organizar el flujo de trabajo en etapas iterativas, con mayor claridad en roles, priorización de tareas y retroalimentación continua.

Tabla 4

Tabla resumen sobre las oportunidades y actividades recomendadas del actual proceso de selección en la Asociación

Descripción de la oportunidad	Actividad recomendada
El equipo humano muestra apertura a cambios en el proceso.	Socializar propuestas de mejora de manera participativa y progresiva, generando compromiso interno.
Interés en aplicar metodologías ágiles.	Iniciar con un piloto de selección ágil en una próxima vacante crítica, midiendo su impacto.

Posibilidad de mejorar la experiencia del colaborador desde el ingreso.	Diseñar la experiencia de incorporación desde la perspectiva del usuario, aplicando metodologías ágiles.
---	--

Elaboración: Propia

Finalmente, la organización puede beneficiarse de una mejor estructuración de la inducción y el seguimiento, lo que permitiría reducir la rotación y mejorar la integración de los nuevos colaboradores.

4.4. Análisis de la Situación Financiera Actual de la Empresa

La Asociación Minera presenta una estructura financiera que refleja una operación continua, en el último análisis financiero registrado en el informe interno de 2024, se observa que los costos operativos han mostrado una tendencia ascendente, lo cual ha impactado directamente en la utilidad operativa, es importante tomar en cuenta que el gasto destinado al área de talento humano representa un 18% del total de gastos operacionales, sin embargo, se ha identificado que parte de este presupuesto se destina a procesos ineficientes de reclutamiento, especialmente a publicaciones de vacantes repetidas y entrevistas que no terminan en contratación.

Según los datos extraídos de la empresa los costos aproximados anuales asociados a los procesos de selección ascienden a USD \$4,800, considerando publicaciones de vacantes, horas-hombre invertidas por el equipo de RH, entrevistas no efectivas y retrasos en

contratación. A esto se suman los efectos indirectos que incluyen la rotación del personal, que alcanza un 28%, lo cual impacta negativamente en la estabilidad de los equipos de trabajo y en los costos de capacitación e inducción de nuevos empleados.

La empresa reporta también una reducción en la productividad mensual promedio por vacante no cubierta a tiempo. Esta situación representa una pérdida estimada de hasta USD \$1,200 mensuales por puesto clave no ocupado, lo que se traduce en un impacto anual que puede superar los USD \$14,400 solo en tres vacantes estratégicas.

Tabla 5

Costos Identificados en el Proceso de Selección Actual

Tipo de Gasto	Valor Anual Estimado (USD)
Publicación de vacantes	\$1,200
Horas de entrevistas no efectivas	\$1,500
Retrasos en contratación (3 vacantes clave)	\$4,800
Costos de rotación y nueva inducción	\$2,500
Total	\$10,000

Fuente: Datos financieros de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”

Elaboración: Propia

Este diagnóstico financiero deja en evidencia la necesidad de un rediseño del proceso de reclutamiento y selección, lo que permitiría optimizar recursos y mejorar la rentabilidad general de la empresa, por lo que se plantea como alternativa que toda acción destinada a la

mejora del sistema de contratación debe contemplar un análisis de costo-beneficio y centrarse en herramientas ágiles que eviten gastos innecesarios y potencien los recursos ya disponibles.

CAPITULO 5: Propuesta: Diseño del proceso de reclutamiento y selección en la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”

5.1. Objetivo:

Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal estructurado, eficiente, centrado en las personas y alineado a las necesidades operativas y estratégicas de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”.

5.2. Introducción a la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar un proceso de reclutamiento y selección estructurado, eficiente y centrado en las personas para la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”, iniciativa que nace como respuesta a las brechas detectadas en el diagnóstico institucional, donde se evidenció un proceso actual de selección sin documentación formal, carente de criterios estandarizados, herramientas especializadas y mecanismos de seguimiento posterior a la contratación, además se identificaron problemáticas como la alta rotación, la contratación bajo presión, la sobrecarga del personal antiguo y la falta de seguimiento.

El enfoque planteado se complementa con metodologías ágiles como Scrum y Kanban, permitiendo gestionar las actividades de forma dinámica, prevista en un periodo de cuatro semanas, estructurado en fases que permitirán aplicar el plan propuesto y realizar ajustes al mismo, utilizando la herramienta visual de Trello para asegurar fluidez en el trabajo del equipo.

Es importante aclarar que esta propuesta distingue dos niveles de acción: por un lado, la implementación de un proceso de reclutamiento concreto; y por otro, la capacitación del personal para ejecutar esta propuesta, esto les permitirá comprender, apropiar y replicar el enfoque centrado en el usuario como parte de la transformación cultural de la organización.

5.3. Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Este proceso está estructurado por 8 fases con actividades específicas descritas a continuación:

Fase 1: Solicitud de vacante.

Días recomendados: 2-3 días

- El área solicitante llena un formulario de requerimiento de personal (vacante, perfil deseado, urgencia, tipo de contrato).
- Se valida con talento humano si existe ya un perfil aprobado.

Documentos: Formulario de solicitud de vacante. (Anexo 4)

Fase 2: Planeación del proceso

Días recomendados: 2- 3 días.

- Revisión del perfil de puesto.
- Definición de fechas, herramientas de evaluación y responsables del proceso.
- Creación de cronograma en tablero Trello.

Herramientas: Trello + Cronograma + Ficha de perfil de cargo (Anexo 5)

Fase 3: Atracción de talento.

Días recomendados: 3- 4 días.

- Publicación de la vacante en medios apropiados (redes locales, universidades, GAD

Municipal, referidos.).

- Difusión interna y externa.
- Recepción de hojas de vida.

Herramientas: Plantilla de publicación (Anexo 6) + Correo institucional.

Fase 4: Preselección

Días recomendados: 2- 3 días.

- Filtro de hojas de vida según requisitos básicos.
- Llamadas telefónicas para validar disponibilidad y condiciones.
- Lista corta de candidatos preseleccionados.

Herramientas: Ficha de filtro + Excel de candidatos.

Fase 5: Evaluación estructurada

Días recomendados: 3 - 5 días.

- Aplicación de prueba técnica si aplica (dependiendo del cargo).
- Entrevista estructurada con rúbrica (por competencias y valores).
- Evaluación por parte del área solicitante + talento humano.

Herramientas: Guía de entrevista (Anexo 7) + Rúbrica de evaluación.(Anexo 8)

Fase 6: Selección final

Días recomendados: 2-3 días.

- Reunión de valoración de candidatos.
- Selección de la persona idónea.
- Validación de referencias laborales básicas.

Documentos: Formato de decisión final (Anexo 10) + Verificación de referencias. (Anexo

9)

Fase 7: Contratación e inducción.

Días recomendados: 3-5 días

- Firma de contrato y entrega de documentos.
- Inducción general (misión, valores, normas internas) + inducción específica (cargo).

Herramientas: Checklists de inducción. (Anexo 11)

Fase 8: Seguimiento post contratación

Días recomendados: 30 – 60 días.

- Reunión de retroalimentación con el nuevo colaborador al mes de ingreso.
- Evaluación breve del desempeño inicial (a 30 y 60 días).
- Retroalimentación del área solicitante.

Herramientas: Formulario de seguimiento inicial. (Anexo 12)

Figura 13

Gráfico que representa las fases de la propuesta de proceso de reclutamiento y selección.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Elaboración: propia.

Como parte de la aplicación de la propuesta para el proceso de reclutamiento y selección adaptado a la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”, se propone incorporar el enfoque ágil Scrum con el fin de mejorar la organización, ejecución y seguimiento de las actividades vinculadas al proceso propuesto.

En este contexto, el proceso de selección se planifica como un Sprint de 4 semanas, en el cual se desarrollan todas las actividades necesarias para cubrir una vacante.

Sprint Planning (Planificación del Sprint)

- Vacante a cubrir:
- Entregables esperados: shortlist validada por el área, pruebas aplicadas, feedback del proceso.
- Tareas estimadas: Cada actividad se valora con una escala de esfuerzo (por ejemplo, 1 = simple, 5 = muy compleja).
- Priorización: Las tareas se organizan en el tablero Trello según urgencia e interdependencia.

Sprint Backlog

Tabla 6:

Lista de tareas del sprint incluye nivel de dificultad.

Actividad	Responsable	Nivel de dificultad (1-5)
Validar requerimiento con el área	Talento humano	2
Redactar y publicar la oferta	Talento humano	2
Filtrar currículos	TH + área técnica	3
Coordinar entrevistas	TH	2
Aplicar prueba técnica	Área solicitante	3
Consolidar shortlist de candidatos	TH	2

Coordinar contratación y documentos	TH	3
Organizar inducción inicial	TH + área	3

Elaboración: propia

Daily Scrum (Reunión diaria - 15 min)

- ¿Qué hice ayer?
- ¿Qué haré hoy?
- ¿Qué obstáculos tengo?

Se realiza por parte del equipo de talento humano (puede ser presencial o vía mensaje).

Sprint Review (Revisión del sprint)

- Se revisa con el área solicitante si se cumplió con el perfil, tiempos y calidad esperada.
- Se presentan resultados: candidatos, feedback, aprendizajes.

Sprint Retrospective (Retro del sprint)

- ¿Qué funcionó bien?
- ¿Qué podemos mejorar para el siguiente proceso?
- ¿Qué fue un obstáculo?

Esto permite mejorar continuamente el proceso, incluso entre una vacante y otra.

Figura 14

Imagen de Trello, representación del flujo de tareas.



Elaboración: propia

El tablero permite planificar el trabajo en ciclos semanales (sprints), mientras que Kanban organiza las tareas en columnas por fases, promoviendo la visualización clara del flujo de trabajo y en el estado de cumplimiento en la que se encuentran. Las tarjetas contienen tareas específicas con fechas asignadas y están identificadas con etiquetas de colores para que sea visualmente atractivo y amigable con el departamento de talento humano.

Elaboración propia.

Tabla 7

Detalle de tabla de tiempos, responsables y documentos generados por etapa.

Etapa del proceso	Responsable	Tiempo estimado	Documento generado
Definir perfil del cargo y requerimientos del puesto	Encargado de Talento Humano Líder de área que necesita la vacante	1 a 2 días laborables	Documento de Perfil del Cargo

Ingreso del requerimiento al tablero Trello	Encargado de Talento Humano	Mismo día de la etapa anterior	Registro digital en tablero Trello
Validación del perfil por líderes de área	Líder de área que necesita la vacante	1 a 2 días laborables	NA
Diseño de estrategia de convocatoria	Encargado de Talento Humano	1 día laborable	Texto oficial de convocatoria a publicar
Publicación y recepción de postulaciones	Encargado de Talento Humano Encargado de área de Marketing o comunicación	5 a 10 días laborables (depende del perfil)	NA
Revisión y preselección de candidatos	Encargado de Talento Humano	1 a 2 días laborables	Listado de Candidatos Preseleccionados
Entrevistas y pruebas técnicas	Encargado de Talento Humano	2 a 3 días laborables (según la cantidad de candidatos)	Formato de Evaluación Técnica y de Entrevista
Selección y verificación de datos del candidato	Encargado de Talento Humano Líder de área que necesita la vacante	1 día laborable	NA

Incorporación del nuevo colaborador	Encargado de Talento Humano	Según disponibilidad (deseable inmediata)	Firma de contrato entre colaborador y Asociación
Evaluación del proceso de selección	Encargado de Talento Humano	1 día laborable	Informe de Evaluación del Proceso de Selección (incluido las acciones de perfeccionamiento)

Elaboración Propia

La tabla presentada establece una duración total estimada de entre 12 y 30 días laborables para completar el proceso de selección y reclutamiento, en función de factores como la complejidad del perfil, la disponibilidad de candidatos y la coordinación entre los actores involucrados. Si bien este tiempo puede parecer extenso en comparación con los procesos empíricos actualmente implementados en la organización, uno de los principales retos identificados es precisamente la falta de planificación estructurada, por lo que establecer tiempos definidos, asignar responsables y generar documentación por etapa permite no solo mejorar la trazabilidad y transparencia del proceso, sino también fortalecer la calidad de las decisiones, reducir errores y profesionalizar la gestión del talento humano.

5.4 Indicadores de desempeño (KPIs)

Para garantizar que el proceso de selección y reclutamiento propuesto se implemente correctamente, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs), los cuales

permiten medir de forma objetiva los resultados obtenidos, identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad del modelo a través de datos que deben comprobarse una vez esté funcionando el nuevo proceso.

Los indicadores aquí presentados cubren aspectos cuantitativos y cualitativos, abarcando desde el cumplimiento del cronograma y la eficiencia operativa, hasta la percepción del área solicitante junto a la calidad del ajuste de los candidatos al puesto, incluyendo además mediciones críticas como la retención posterior al período de prueba, la calidad del desempeño observado y la tasa de rotación de personal, lo cual permite evaluar tanto el impacto inmediato del proceso como sus implicaciones en el mediano plazo.

Tabla 8

Tabla de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Indicador	Descripción	Fórmula
Tasa de cumplimiento del cronograma	Mide qué porcentaje de tareas se completaron en las fechas previstas.	$(\text{Tareas cumplidas a tiempo} \div \text{Total de tareas planificadas}) \times 100$
Índice de satisfacción del líder de área	Evalúa la percepción del área solicitante respecto al proceso y al resultado obtenido.	$(\text{Puntaje obtenido en encuesta} \div \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$
Retención tras período de prueba (3 meses)	Verifica si el candidato seleccionado continúa en su cargo al finalizar el período de prueba.	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que continúan tras 3 meses} \div \text{N}^\circ \text{ total de incorporaciones}) \times 100$

Índice de ajuste al perfil diseñado	Mide el grado en que el candidato seleccionado cumple con el perfil inicialmente definido.	$(\text{Total de criterios cumplidos} \div \text{Total de criterios establecidos en el perfil}) \times 100$
Tiempo de adaptación del nuevo colaborador	Estima el tiempo que el nuevo colaborador tarda en desempeñar sus funciones con autonomía.	Días desde incorporación hasta evaluación positiva del desempeño autónomo
Tasa de rotación de personal	Mide el porcentaje de empleados que dejan la organización en un período determinado.	$(\text{N}^\circ \text{ de salidas en un período} \div \text{N}^\circ \text{ total de colaboradores en el mismo período}) \times 100$

Elaboración Propia

5.5. Riesgos y acciones preventivas.

Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano debe incorporar no solo procesos técnicos, sino también estrategias preventivas que aseguren su correcta ejecución, minimizando los efectos de posibles desviaciones o resistencias internas. En este sentido, se elaboró una matriz de riesgos junto a las acciones que podrían mitigar dichos riesgos, misma que se presenta a continuación:

Tabla 9

Tabla de riesgos y acciones preventivas.

Riesgo	Acción de Mitigación
Resistencia al cambio	Talleres participativos y comunicación

	continua
Desorganización o sobrecarga del equipo	División clara de tareas y planificación ágil
Falta de claridad en el perfil	Validación del área solicitante desde el inicio.

Elaboración: propia.

5.6 Impacto laboral y financiero.

La propuesta de establecer un proceso de reclutamiento y selección mediante el uso de metodologías ágiles y herramientas digitales como Trello, se espera que tenga un impacto financiero favorable. El plan de implementación incluye la creación de plantillas estandarizadas y el diseño colaborativo del proceso junto al equipo de talento humano, con una inversión inicial estimada de USD \$1830.

Tabla 10

Presupuesto de Implementación de la Propuesta

Categoría de Inversión	Monto Unitario	Monto Total
Capacitación	\$200	\$200
Desarrollo de documentos de soporte	\$100	\$100
Costos administrativos	\$100	\$300
Software Trello	\$10	\$30
Equipo Consultor	\$400	\$1200
Total Inversión Inicial		\$1830

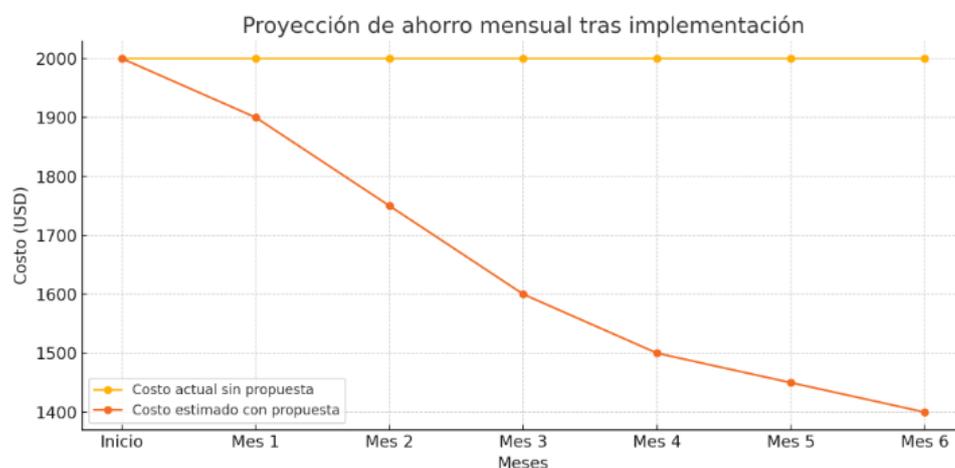
Fuente: Datos financieros de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”

Elaboración: Propia

Con base en los datos de costos actuales, se espera que la propuesta permita una reducción anual de aproximadamente el 60% en los gastos vinculados al proceso de selección, lo que representa un ahorro estimado de USD \$6,000. Este ahorro se logrará mediante la disminución de entrevistas inefectivas, mejor adecuación de candidatos al perfil requerido, y mayor eficiencia en el proceso.

Tabla 11

Ahorro mensual Post-Implementación



Fuente: Datos financieros de la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”

Elaboración: Propia

En el gráfico se observa una proyección del ahorro acumulado mes a mes, donde se estima que al tercer mes la empresa recuperará la inversión inicial y comenzará a percibir

beneficios netos, pues a partir del sexto mes, el impacto positivo en las finanzas se consolidará con una mayor estabilidad en los indicadores de rotación y eficiencia operativa.

Adicionalmente, se proyecta una mejora en la satisfacción del personal vinculado al área de Talento Humano y una reducción del tiempo promedio de contratación de 21 a 15 días, lo cual permite mayor agilidad y continuidad en la operación, estos resultados hacen visible que la propuesta no solo es viable financieramente, sino también sostenible en el tiempo, generando valor tangible e intangible para la organización.

5.7. Cronograma de Implementación

El cronograma planteado se aplicará desde el mes de agosto del 2025 por solicitud del encargado de talento humano. A continuación, el detalle de la propuesta:

Fase	Mes	Actividades clave	Responsables	Resultado esperado
1. Socialización y sensibilización	AGOSTO	- Taller introductorio sobre SCRUM y Kanban	Consultores internos	Personal involucrado comprende roles y fases del nuevo proceso
		- Presentación del nuevo flujo de selección	Scrum Master (RRHH)	
		- Resolución de dudas con jefaturas		
2. Aplicación piloto	SEPTIEMBRE	- Aplicación del proceso completo en una vacante real	Equipo de selección	Validación práctica del modelo propuesto
		- Difusión, evaluación, entrevistas y selección	Jefe de área	
		- Seguimiento a los 30 días del ingreso	Scrum Master	
3. Evaluación de resultados y ajustes	OCTUBRE	- Encuestas de satisfacción	RRHH	Datos para retroalimentar el proceso, identificación de mejoras
		- Medición de KPIs (tiempo, adecuación, rotación)	Gerencia	
		- Ajustes a formatos, secuencia o roles	Consultoría	

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones de la investigación

Con base en el desarrollo del presente estudio, junto a la aplicación metodológica definida, se puede afirmar que los objetivos planteados al inicio de esta investigación han sido alcanzados de manera satisfactoria.

Para el primer objetivo planteado sobre el diagnóstico se visualizaron las debilidades del proceso actual de reclutamiento y selección de la Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor” mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y encuestas con preguntas cerradas y abiertas. Esta recolección de información permitió identificar, desde la perspectiva del personal involucrado, aspectos críticos como la falta de estandarización, la escasa claridad en los perfiles, y la ausencia de herramientas de seguimiento.

Para el segundo objetivo, y en base en los hallazgos del objetivo anterior, junto a la revisión teórica, se elaboró una propuesta de mejora estructurada, compuesta por fases secuenciales, roles definidos y herramientas operativas, propuesta incorpora criterios de eficacia, sostenibilidad y replicabilidad, con el fin de responder no solo al contexto inmediato de la organización, sino también de proyectarla hacia una gestión de talento más profesionalizada.

Finalmente, para la elaboración de la propuesta final se aplicó el marco SCRUM como metodología central para organizar el rediseño del proceso, adaptándolo al contexto del área de talento humano, junto a ello la inclusión de Kanban como sistema visual de gestión sobre todo

para el seguimiento de cumplimiento de tareas con la posibilidad de inclusión de los actores internos.

Toda esta integración metodológica respondió al enfoque ágil adoptado por la investigación, para realizar la propuesta planteada en el objetivo general de la investigación que será explicada en la siguiente sección.

6.2. Conclusiones sobre la propuesta

La presentación de este rediseño del proceso actual de reclutamiento y selección de personal ha tenido varios aportes, desde todas sus fases, a continuación, las consideraciones finales:

A nivel organizacional, permitió proponer un proceso planificado para la selección de personal, lo cual fortalece la credibilidad interna del área de talento humano y reduce la dependencia de decisiones improvisadas.

A nivel técnico, se proponen herramientas prácticas, reutilizables y adaptables al contexto, que no solo estandarizan el proceso, sino que también lo harán más eficiente, promoviendo una mayor calidad en las contrataciones evitando problemas futuros con los empleados.

En el plano formativo, la propuesta sirve como plataforma de aprendizaje para los miembros del equipo de talento humano, quienes, a más de adquirir nuevas competencias técnicas en metodologías ágiles e innovadoras, fortalecerán habilidades blandas como el

trabajo colaborativo, proactividad, lo que refuerza su rol como agentes activos en la transformación organizacional.

Asimismo, desde el enfoque investigativo, el proyecto luego de su aplicación aporta una experiencia práctica replicable para otras organizaciones comunitarias o pequeñas entidades que enfrentan procesos de selección desorganizados y que desean mejorar sin grandes inversiones tecnológicas.

En el aspecto financiero, el análisis realizado demuestra que una inversión inicial de USD \$1.830 permite la implementación completa del nuevo proceso propuesto, incluyendo la capacitación del personal, el uso de herramientas digitales y la generación de documentación de soporte. Esta inversión representa aproximadamente el 6,4 % de los ingresos mensuales de la organización, según los datos financieros del segundo semestre de 2024, lo cual la convierte en una propuesta viable y sostenible. A mediano plazo, se espera que esta inversión retorne en forma de reducción de errores en contratación, menor rotación de personal y mayor satisfacción laboral.

En la aplicación de la propuesta se adoptará un enfoque metodológico participativo, el proyecto también contribuye a construir una cultura institucional basada en la confianza, la reflexión y la mejora continua, lo que posiciona a la gestión del talento humano como una función estratégica, en lugar de operativa, y abre la posibilidad de aplicar el modelo a otros procesos como inducción, bienestar o formación.

6.2. Limitaciones de la propuesta

La principal limitación del presente trabajo radica en que no se ha implementado el nuevo proceso de reclutamiento y selección basado en metodologías ágiles, ya que su puesta en marcha está prevista para una etapa posterior a la presentación formal de este proyecto de investigación, lo que implica que no se cuenta aún con evidencias empíricas sobre su impacto real dentro de la organización, lo que limita la posibilidad de emitir conclusiones sobre su efectividad o posibles ajustes derivados de la práctica.

Asimismo, el diagnóstico se basa en la percepción actual del personal activo y de un único referente de Talento Humano, por lo que la información recogida puede estar sujeta a sesgos individuales o institucionales.

Finalmente, al ser una propuesta construida desde un modelo basado en Scrum, su adopción puede implicar ciertos desafíos de aprendizaje, resistencia inicial o necesidad de ajustes culturales en la organización. Estos desafíos podrían afectar los tiempos estimados del cronograma, así como los costos proyectados, por lo que se recomienda mantener márgenes de contingencia en la planificación financiera y operativa.

6.4. Recomendaciones para Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”

La Asociación deberá implementar el plan propuesto en su totalidad, respetando las fases, actividades y herramientas descritas, para asegurar una transición organizada hacia un proceso ágil de reclutamiento y selección, esto con ayuda de las personas responsables del diseño de la nueva propuesta.

Para la aplicación del plan el equipo encargado deberá realizar el seguimiento continuo posterior a su ejecución, incluyendo indicadores de desempeño (KPIs) previamente definidos, para evaluar su efectividad y realizar ajustes basados en evidencia.

La asociación deberá planificar y asegurar el presupuesto requerido, que asciende a USD \$1.830 para la implementación inicial, por lo que se recomienda considerar esta inversión dentro del presupuesto anual de talento humano, estableciendo líneas específicas para capacitación, herramientas digitales y asesoría externa.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijos Ortega, L. M., Vélez Macas, C. A., & Lojan Cueva, E. L. (2024). *Estudio de la adopción de metodologías ágiles en proyectos de desarrollo de software en la región 7 del Ecuador*. Revista Espacios, 45(4), Art. 6, 73–84. <https://www.revistaespacios.com/a24v45n04/a24v45n04p06.pdf>
- Arteaga Mendoza , E. L., Herrera González , C. P., Villareal Cobeña , Ángel W., & López Pérez, P. J. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2318. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436
- Cañizares Hernández, T. G., Gómez Campo, C. E., & PardoCalvache, C. J. (2020). Hacia el escalamiento de soluciones ágiles en grandes empresas de software: un mapeo sistemático. *INGE CUC*, 16(2), 180–191. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.16.2.2020.13>
- Casas Perea, J. C. (2014). *Soluciones digitales en la gestión de recursos humanos: una visión práctica*. Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25670/Casas%20Perea%2C%20Jose%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Cueva Mas, D., Infante Reamirez, S., Arambarri, J., Raymundo Ibañez, C., & Rojas García, J. A. (2023). *Methodology to improve profitability in a textile company through the improvement of the*

recruitment and selection process using Lean Six Sigma and Digital Transformation. LACCEI International Multi-Conference. <https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.487>

Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades*. ESADE.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3264616>

Garcés Lescano, A., Silva Mejía, M., & Moreno-Gavilanes, K. (2022). Selección de talento humano a través de las redes sociales: un estudio de métodos mixtos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6–2), 233–251. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1610>

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF?qNjMbhgwleN=Ps2MSeTVSfVPiA7

Gonzabay, I. A., & Pacheco, S. R. (2024). El rol de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano. *Reincisol*, 3(6), 3880–3902.

[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3880-3902](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3880-3902)

Heredia Gálvez, S. A., Becerra Sarmiento, M. F., Cajas Cajas, V. E., & Revelo Oña, R. E. (2020). Métodos de reclutamiento y selección de personal: Análisis a la gestión de las empresas ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 173–180.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.329>

- Lasa Gómez, C., Álvarez García, A., & de las Heras del Dedo, R. (2018). *Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean*. Anaya Multimedia. https://catalogo.cesa.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=28571&utm_source=chatgpt.com
- Maldonado Nova, V. (2022). El rol del talento humano en la transformación digital de las empresas ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/26>
- Martínez, C. L., Arellano, A., & Carballo, B. (2020). *Las buenas prácticas de la gestión del talento humano para fortalecer el desempeño en las organizaciones*. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 5(2), 45-49. https://www.researchgate.net/publication/352226328_Las_buenas_practicas_de_la_gestion_del_talento_humano_para_fortalecer_el_desempeno_en_las_organizaciones
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2016). *Empresas activas por dirección provincial*. <https://www.ambiente.gob.ec>
- OBS Business School. (s.f.). *Metodologías ágiles: Implementación de Scrum, Kanban, XP y Lean en proyectos paso a paso*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/metodologia-de-la-investigacion-cientifica/metodologias-agiles-implementacion-de-de-scrum-kanban-xp-lean/105355111>
- Quezada Erraez, J. J. (2019). *Manual general de organización de la empresa Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”* [Documento institucional no publicado]. Asociación Comunitaria Minera “El Cóndor”.

SCRUMstudy. (2013). *Guía SBOK. Guía de conocimientos de Scrum (4.ª ed., versión en español)*.

SCRUMstudy Press.

https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones_TenStep/Silver/SCRUMstudy_GUIA_SBOK_espanol.pdf

Taruchain Pozo, L., & Revelo Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Ticona Yanqui, F. E. (2020). Apps para el desarrollo de proyectos utilizando la metodología ágil Scrum en las organizaciones del departamento de Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado – UNA*, 9(4), 259–270.

<https://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1680>

ANEXOS

Anexo 1: Permisos de la empresa para investigación.

Quito, 06 de febrero de 2025

Asunto: Solicitud de autorización para realizar una investigación

Estimado Arq. Enrique Castro, Gerente General

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a usted para solicitar autorización para realizar una investigación titulada:

Diseño del plan de reclutamiento y selección de personal a través de Metodologías Ágiles en la Asociación Minera Comunitaria “EL CÓNDOR”, como parte de los requisitos para obtener el título de Maestría en Gestión del Talento Humano.

El estudio tiene como objetivo:

Definir una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la asociación comunitaria minera “EL CÓNDOR”, utilizando metodologías innovadoras a fin de mejorar su eficiencia y sostenibilidad.

La investigación se llevará a cabo de manera virtual, y está dirigida a todos los trabajadores de la asociación comunitaria.

Me comprometo a respetar la confidencialidad, el anonimato de los participantes, y los principios éticos de la investigación. Los datos recopilados serán utilizados únicamente con fines académicos y no serán divulgados sin autorización previa.

Agradezco de antemano su colaboración y quedo atenta a cualquier requerimiento adicional que sea necesario para este proceso.

Sin otro particular, me despido cordialmente.

Atentamente,
Diana Carrión
Maestría en gestión del talento humano
UIDE
dianacarrion01@gmail.com
0981057431



Anexo 2. Modelo de encuesta

Encuesta para Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección

Estimado/a

colaborador/a:

Esta encuesta tiene como objetivo conocer tu experiencia y percepción sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Asociación Minera Comunitaria “El Cóndor”. Tus respuestas serán **anónimas y confidenciales**, y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Escoja la opción que más se acerque a su realidad.

¿Área o departamento en el que trabajas?

¿Tiempo que llevas trabajando en la Asociación?

- ✓ Menos de 6 meses
- ✓ 6 meses a 1 año
- ✓ 1 a 3 años
- ✓ Más de 3 años

Participación en procesos formales:

¿Formó parte de un proceso formal de selección antes de ingresar a la Asociación?

- Sí
- No

Comunicación:

¿Cómo se enteró de la oferta de trabajo?

- Redes sociales
- Entrevistas anteriores
- Recomendaciones
- Otros

¿Cuál fue el primer contacto una vez que mostraste interés en la vacante?

- Llamada
- Correo
- Presencial

¿Entregó un curriculum o hoja de vida?

- Sí
- No

¿Formó parte de una entrevista formal con el encargado de RRHH y el jefe de área?

- Sí

No
Parcialmente

¿A partir de la publicación de su vacante, cuanto tiempo tomó hasta el primer día de trabajo?

1 a 3 días
3 a 15 días
15 a 30 días

Opiniones sobre inducción, perfil y alineación:

¿Le explicaron con claridad las funciones de su puesto?

Sí
No

¿Lo que realiza actualmente corresponde al perfil que lo contrataron?

Sí
No

¿Realizó alguna prueba de conocimientos o prueba practica durante su proceso de ingreso a la Asociación?

Sí
No
Parcialmente

Comunicación durante el proceso:

¿Formó parte de un proceso de entrevista, cuestionario o evaluación después del mes de ingreso?

Sí
No
Parcialmente

Gracias por tu tiempo y colaboración

Tu opinión es muy valiosa y contribuirá significativamente al diseño de un proceso de reclutamiento y selección más ágil, transparente y eficiente en nuestra organización. Este diagnóstico es parte de una investigación académica y tu participación es fundamental para generar propuestas que beneficien a todo el equipo.

Anexo 3: Transcripción de entrevista a encargado de talento humano

Entrevistador: Buenas noches, mi nombre es Diana Carrión. Le voy a hacer una entrevista a la persona encargada de talento humano y reclutamiento de personal de la asociación minera comunitaria “El Cóndor”. Antes de comenzar quisiera solicitar tu autorización para grabar esta entrevista, la cual es con fines exclusivamente académicos, la grabación nos permitirá revisar con mayor precisión tus aportes. Durante el análisis de resultados, quiero asegurar que tu identidad y cualquier otro dato personal serán tratados de forma confidencial y anónima.

Y que la información recopilada será utilizada únicamente para el desarrollo de esta investigación. ¿Estás de acuerdo con continuar?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Listo, muchísimas gracias. Le voy a comentar ahora un poco sobre los objetivos de la investigación. El objetivo principal es diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal basado en metodologías ágiles, adaptado a las necesidades y particularidades de la asociación comunitaria el Cóndor, con el fin de optimizar los tiempos de contratación, mejorar la calidad del proceso y alinear la selección del talento humano con los objetivos estratégicos de la institución.

Ahora te voy a comentar sobre los objetivos de la entrevista: El objetivo es recolectar la información clave sobre el funcionamiento actual del proceso de reclutamiento y selección en la asociación minera comunitaria “El Cóndor”. A través de una conversación abierta y reflexiva del área de talento humano, la entrevista busca identificar prácticas existentes, dificultades como base para construir un diagnóstico que sustente la propuesta de mejora mediante las metodologías ágiles.

Ahora sí, para dar inicio a la entrevista.

Quisiera preguntarte primero sobre la situación actual.

¿Actualmente, cómo se lleva el proceso de reclutamiento y selección en la organización?

Entrevistado: Bueno, hasta hace poco Diana no contábamos con un proceso realmente estructurado, no. La selección, nosotros la realizábamos como de forma, no sé si decirlo, empírica. Porque muchas veces, o sea por recomendación directa o necesidad urgente. Bueno, claro esto hacía que nosotros tengamos que hacer o generar contrataciones inadecuadas y teníamos mucha rotación del personal.

Eso.

Entrevistador: O K Te agradezco mucho. Ahora me podrías por favor comentar cuáles son las principales etapas del proceso y más o menos, cuánto tiempo toma entre cada una de ellas.

Entrevistado: O sea, a ver, el el nuevo proceso está que se propone tiene 6 etapas. Vamos primero con el tema de la publicación de la vacante, que es lo lo inicial. Esto nos lleva a qué sé yo entre 3 a 5 días, eso depende, no,

luego vamos con el tema de la preselección, que usualmente también nos tardamos unos 3 días quizás. Y luego vamos con la fase de evaluación. Eso podemos nosotros estimar entre 5 días o una semana, 7 días completos, no hasta que finalmente después del proceso de evaluación ya nos vamos a hacer aparte de la selección final. En ese proceso es importante que analicemos todos los datos recolectados, por lo cual si nos toma casi dos días y una vez que se selecciona el personal ya entramos en fase de inducción. La fase de inducción, nosotros también acá en la empresa lo lo hemos destinado como unos 5 días y luego en la misma asociación. Nosotros hacemos el seguimiento durante casi por lo menos de puede ser dos meses. Quizás hacemos también revisiones periódicas cada 15 días y puede que por ahí hagamos ciertas correcciones en el transcurso de ese proceso de seguimiento.

Entrevistador: Listo, muchísimas gracias. ¿Entonces, pasando los 6 pasos, dirían que ya está contratado el nuevo miembro del equipo?

Entrevistado: Exacto

Entrevistador: o K entiendo muchísimas gracias.

Ahora me gustaría que me comenten por favor sobre cuáles son los métodos o los canales que ustedes utilizan para atraer candidatos.

Entrevistado: O sea, en un principio nos manejábamos. Únicamente por información, no sé, si valga la palabra, pero es una información que se la daba de forma informal, no, Pero actualmente queremos utilizar portales como computrabajo.

Utilizamos las redes sociales y también tenemos nosotros instalado un programa interno de referidos, no. Bueno, y también nosotros publicamos vacantes en grupos de Whatsapp comunitarios, como tenemos relaciones con varios ingenieros. Entonces publicamos ahí, no como en el tema de la minería, siempre estamos asociados con otras comunidades. Y tenemos también los contactos, pues es como en el mismo medio se da la información para ver a quién se puede buscar por ese o atraer por ese ese medio.

Entrevistador: O K entonces. Utilizan diferentes portales, se podría decir entre los que más destacaría o sería como el Whatsapp, o sea las vacantes por Whatsapp, ya que se comunican ustedes con los ingenieros y eso.

Entrevistado: Sí, sí, sí, exactamente sí.

Entrevistador: O K. ¿Me podrías por favor comentar más o menos cuáles son los criterios que ustedes utilizan para la selección de los candidatos, es decir, para saber quién es el candidato idóneo para ocupar la vacante?

Entrevistado: Nosotros básicamente evaluamos la experiencia, soy la experiencia técnica. Evaluamos mucho el tema también de las competencias, que estas estén alineada alineadas con los valores de nuestra asociación, que estén los trabajadores motivados, sí, y que sobre todo ellos busquen este tema de la estabilidad laboral, no. Y que sobre todo también, bueno, pues los trabajadores o los aspirantes tengan el sentido de la compatibilidad con la cultura

organizacional. Eso para nosotros es fundamental, si es que los candidatos tienen estas que estos criterios su cumplen con los criterios, pues van bien encaminados en el proceso.

Entrevistador: ¿Más o menos en la actualidad, ¿cuántas áreas funcionan dentro de la asociación?

¿Y más o menos, cuánto personal necesita para cubrir estas áreas?

Entrevistado: A ver, tenemos diferentes áreas, pero las principales son el área de operaciones mineras, el área de exceloración, tenemos el área administrativa, el área de logística y el área de seguridad. Constantemente se requiere personal, sobre todo en estas áreas técnicas y operativas. Entonces siempre está como en constante rotación, a menos que los personales que sean o los perfiles que sean adecuados, pues se mantienen en sus posiciones.

Entrevistador: Listo, hablando igual un poquito más sobre este mismo tema, ¿qué perfil es el que ustedes buscan para estas áreas que son como un poquito más técnicas, donde se necesita un poquito más de preparación, digamos?

Entrevistado: Cuando se conversa básicamente el tema con los ingenieros, lo que se recomienda es buscar técnicos en molienda, operadores de maquinaria, personal de mantenimiento. Bueno, también el tema de la administración, tenemos que contar con gente que tenga habilidades digitales y sobre todo también el tema de los colaboradores con formación en asuntos actuales, como la seguridad industrial. Eso para nosotros es fundamental.

Entrevistador: Listo, te agradezco muchísimo por tus respuestas, por tu tiempo. Vamos a continuar ahora con un segundo bloque. Ya habíamos leído ahora quisiera saber un poquito sobre las herramientas y la tecnología.

¿Ustedes utilizan alguna herramienta tecnológica para gestionar las postulaciones y la selección de personal?

Entrevistado: Sí, sí, nosotros utilizamos, por ejemplo, el prototipo de proceso, nosotros no sé si tú has escuchado de Click up para seguimiento, utilizamos esta herramienta tecnológica, nosotros utilizamos también el tema de de canva de diseño para el tema de publicaciones.

Evidentemente, pues el área de talento humano ya tiene también registrado con licencia y todo pagado. Para tener la capacidad de acceso total a la plataforma y sobre todo también el tema de Excel, utilizamos básicamente para el tema de matrices de preselección, herramientas también como SOURl o bueno, entre otras. No para gestionar el tema de postulaciones, pero sí tenemos varias herramientas para eso.

Podría mandarte si quieres después más específico esto.

Entrevistador: Sí te agradecería muchísimo. ¿Cómo ustedes registran y gestionan la información de los candidatos?

Entrevistado: O sea, nosotros lo que hacemos es plantear bueno, más bien lo que hacemos es centralizar los datos, en hojas de cálculo. Lo que nosotros a futuro buscamos es que básicamente podamos digitalizar todo el flujo de la gestión ya con software especializado.

Entrevistador: O K Te agradezco mucho.

Ahora otra vez cambiamos a otro bloque diferente. Ahora quisiera saber un poco sobre cómo se organizan ustedes la organización de los equipos. ¿Quién es la persona que normalmente interviene en el proceso de reclutamiento y qué funciones cumple?

Entrevistado: O sea, nosotros participamos del área de talento humano, somos los que participamos, en conjunto con la coordinación y todo el tema, también de los planes de ejecución. Cada jefe de área valida su perfil, participa en las entrevistas. El tema, por ejemplo, también de la gerencia, da aprobación final.

Y claro, también se incluye seguimiento conjunto durante la inducción y posterior eso, la evaluación también.

Entrevistador: O K, ahora quisiera, por favor, que me hables un poquito sobre las problemáticas que tú has podido encontrar y que mejoras me Podrías indicar. ¿Cuáles son las dificultades? Las dificultades que ustedes enfrentan dentro del proceso de reclutamiento y de selección.

Entrevistado: O sea, básicamente creo que también es el tema de la ausencia de herramientas digitales, no. Eso nos ha complicado en los procesos el tema también de la alta rotación. Y también el tema de contratación de personas que no están alineadas a los valores de nuestra organización de la asociación minera. Por ahí también hace poco detectamos sobrecarga en los empleados o lo que hoy en día le se le conoce como Burnout

Básicamente también por tener que capacitar constantemente a los nuevos ingresos. Pues, entonces esas son las dificultades que hemos estado hoy en día, teniendo como reto superarlas a futuro acá en la asociación.

Entrevistador: O K entonces, según lo que me comentas, ustedes sí han tenido casos en los que la persona contratada no cumple con el perfil o las expectativas que tenían sobre él no se adapta bien al puesto.

¿Ustedes cómo o tú cómo manejaste esta situación?

Entrevistado: Es que lo que pasa es que es común, o sea, es común contratar personas por urgencia, en este medio de la minería es, es, es, no es tanto el tema de tener los tiempos disponibles como para analizarlo tan tanto. Algunas áreas no, entonces necesitamos esa prontitud para poder contratar urgentemente y que empiece a funcionar nuevamente, puesto que se está buscando, no.

A veces, claro, sin validar bien sus competencias o la motivación.

Esto sí generaba conflictos, no o bajo rendimiento. Y generalmente lo que decíamos es que se resolvió terminado el contrato o o reasignando al al a tal persona funciones específicas más específicas. Pero claro, ahora lo que intentamos es prevenir esto desde la evaluación inicial. O sea, estamos más comprometidos con que la persona se ajuste al perfil que estamos buscando.

Entrevistador: O K. Agradezco muchísimo por tu valiosa explicación, ahora vamos un poquito hacia otro tema es sobre la visión hacia el cambio. ¿Ustedes estarían abiertos a aplicar nuevas metodologías como herramientas ágiles en el proceso de selección?

Entrevistado: Sí, o sea, de hecho, el proceso actual que estamos manejando requiere de mejora continua, hemos tratado de explorar metodologías ágiles, pero no hay un proceso detallado que seguir.

Entrevistador: O K, me podrías por favor indicar qué aspectos tú consideras ¿Qué son importantes para mejorar o transformar el proceso de reclutamiento y la selección en la organización?

Entrevistado: Creo que lo fundamental es contar con un proceso que se pueda replicar, no? Eso para nosotros es importantísimo. Un proceso que a nivel de tecnología esté constantemente apoyado, no. Con criterios claros de que se basen, que tenga sentido con los valores de nuestra organización. Creo que también algo importante es mantener este seguimiento post ingreso a lo que usualmente antes no se lo se lo realizaba con tanto énfasis. Ahora pues lo hemos detectado que es necesario que se realicen estas evaluaciones más periódicas.

Y nada, pues así aseguramos que la persona el aspirante que ingresa pues tenga una correcta inducción, no para que logre pertenecer en su perfil, en su puesto, no

Entrevistador: Claro, y con eso igual ustedes reducirían la rotación de personal.

Entrevistado: Totalmente, totalmente.

Entrevistador: O K eso sería todo. Realmente te agradezco por tu tiempo, por compartir esta valiosa información que nos servirá de base para fortalecer el área de talento humano dentro de la asociación.

Y de esta manera igual poder garantizar un proceso que sea un poco más justo, eficiente y alineado con los objetivos de la organización. Esto y nuevamente te recalco que esta entrevista es únicamente con fines académicos, que ninguno de tus datos ni lo que tú me expusiste era revelado para hacer daño, ni nada de eso.

Realmente te agradezco por tu apertura.

Entrevistado: No con gusto, diana con gusto.

Entrevistador: Gracias que tengas buena noche.

Entrevistado: Igualmente que pasen bien, cuidense.

Anexo 4: Formulario de solicitud de la vacante:

Formulario de Solicitud de Vacante	
1. Información del Solicitante	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Solicitante: _____ • Puesto: _____ • Área/Departamento: _____ • Fecha de Solicitud: ___/___/___ 	
2. Información de la Vacante Solicitada	
Nombre del Puesto Solicitado: _____	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Vacante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nueva creación ○ Reemplazo: _____ • Motivo de la Vacante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Renuncia ○ Terminación de contrato ○ Promoción interna ○ Incremento en la carga de trabajo 	
Otro (especificar): _____	
3. Características del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento o área: _____ • Jefe inmediato: _____ • Número de personas a cargo (si aplica): _____ • Horario de trabajo: _____ • Tipo de contratación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo completo ○ Medio tiempo ○ Temporal ○ Práctica / Pasantía ○ Otro: _____ 	
4. Perfil Requerido del Candidato	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo mínimo: _____ • Experiencia mínima requerida: _____ • Conocimientos técnicos específicos: _____ • Habilidades blandas deseadas: _____ • Idiomas requeridos (nivel): _____ • Herramientas o software necesario: _____ 	
5. Justificación de la Solicitud	
<hr/> <hr/> <hr/>	
6. Aprobaciones Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Inmediato: Firma: _____ Fecha: ___/___/___ • Recursos Humanos: Firma: _____ Fecha: ___/___/___ • Gerencia General: Firma: _____ Fecha: ___/___/___ 	

Anexo 5: Ficha de perfil de cargo.

FICHA DE PERFIL DE CARGO		
NOMBRE DEL CARGO		
OBJETIVO DEL CARGO		
1. DATOS RELACIONADOS AL CARGO		
ASPECTO	DESCRIPCION	OBSERVACIÓN
Horario		
Jornada Laboral		
Salario		
Tipo de Contrato		
Periodos de pago		
Misión del Cargo		
2. FORMACIÓN Y ESTUDIOS		
Nivel Mínimo Educación		
Profesiones Relacionadas		
Otros estudios		
Áreas de Conocimiento		
3. INFORMACIÓN DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
4- EXPERIENCIA LABORAL		
5. HABILIDADES		

PERSONAL A CARGO: SI () NO ()		REPORTA A:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo 6: Plantilla de publicidad.



ASOCIACIÓN MINERA COMUNICARIA EL CÓNDROR

REQUIERE PERSONAL

COMPETENCIAS:

- Trabajo en equipo y colaboración
- Compromiso con la seguridad
- Capacidad de adaptación
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva

!SÚMATE A MEJOR EQUIPO DE TRABAJO!

CORREO ELECTRÓNICO: talento.humano17@asociacionminera.com

UBICACIÓN: Zamora Chinchipe - Parroquia Chilapinza - Sector La Herradura

Anexo 7: Guía de entrevista.

PLANTILLA DE GUÍA DE ENTREVISTA ASOCIACIÓN COMUNITARIA MINERA EL CÓNDOR	
Área:	_____
Puesto a entrevistar:	_____
Fecha de la entrevista:	_____
Entrevistador/a:	_____
Nombre del candidato/a:	_____
I. DATOS PERSONALES	
¿Podrías contarme brevemente sobre ti y tu experiencia profesional?	
¿Qué te motivó a postularte a esta empresa?	
II. EXPERIENCIA LABORAL Y COMPETENCIAS TÉCNICAS	
¿Tienes experiencia previa en el sector minero? ¿Qué funciones realizabas?	
¿Estás familiarizado/a con trabajo en turnos rotativos?	
Describe un desafío que enfrentaste en un trabajo anterior y cómo lo resolviste.	
III. HABILIDADES BLANDAS Y COMPORTAMIENTO	
¿Cómo manejas el trabajo bajo presión?	
Describe una situación en la que tuviste un conflicto con un compañero. ¿Cómo lo resolviste?	
¿Te consideras una persona adaptable al cambio?	
¿Qué importancia le das al trabajo en equipo?	

IV. COMPATIBILIDAD CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
¿Qué sabes sobre nuestra empresa y nuestros valores?		
¿Qué expectativas tienes respecto al clima laboral y la cultura?		
¿Cómo contribuirías tú al buen ambiente y desempeño del equipo?		
V. DISPONIBILIDAD Y EXPECTATIVAS		
¿Cuál es tu expectativa salarial?		
¿Cuándo podrías integrarte al equipo si fueras seleccionado/a?		
VI. OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR		
Comunicación: <input type="checkbox"/> Clara <input type="checkbox"/> Confusa		
Actitud: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Neutra <input type="checkbox"/> Negativa		
Puntualidad: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
VII. EVALUACIÓN GENERAL (Interna de Talento Humano)		
Observaciones	Puntuación (1-5)	Aprobado/rechazado

Anexo 8: Rúbrica de evaluación.

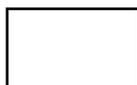
FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LA ENTREVISTA PERSONAL

NOMBRES :
_____ **CARGO**
:
_____ **FECHA**
:

FACTORES A EVALUARSE	PUNTAJE					PUNTAJE TOTAL
	5	4	3	2	1	
I. ASPECTO PERSONAL: Califique las características individuales evidenciadas por las expresiones, apariencia personal, limpieza y pulcritud.						
II. SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EMOCIONAL: Mida el grado de seguridad y serenidad del postulante para expresar sus ideas. También el aplomo y circunspección para adaptarse a determinadas circunstancias. Modales						
III. CAPACIDAD DE PERSUACIÓN: Mida la habilidad, expresión oral y persuasión del postulante para omitir argumentos válidos, a fin de lograr la aceptación de sus ideas.						
IV. CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL PUESTO: Califique los conocimientos y habilidades que demanda el puesto y demuestra interés en su constante actualización y desarrollo Técnico Profesional.						
V. CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Mida el grado, de capacidad de análisis, raciocinio y habilidad para extraer conclusiones válidas y elegir la alternativa más adecuada, con el fin de conseguir resultados objetivos.						
VI. CONOCIMIENTOS DE CULTURA GENERAL: Mida la magnitud de los conocimientos del postulante, relacionado con el cargo y la política nacional de salud.						

- Excelente = 5 puntos
- Muy bueno = 4 puntos
- Bueno = 3 puntos
- Regular = 2 puntos
- Malo = 1 punto

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA PERSONAL



Anexo 9: Formato de verificación de referencias

FORMULACIÓN DE VERIFICACIONES DE REFERENCIAS LABORALES

Fecha: _____

DATOS PERSONALES			
Nombre del Aspirante			
Documento de Identidad		Celular:	
Cargo a desempeñar		Área.	
Formación Académica		Domicilio:	
Datos generales de referencia empresa N° 3			
Nombre de la empresa donde laboró:			
Dirección:			
Cargo que desempeñó el aspirante:			
Nombre del jefe inmediato:			
Periodo de tiempo que laboró:			
Nombre de quien da la referencia:			
Cargo:			
Teléfono:			
¿Cómo describe el desempeño del colaborador?			
¿Motivo de desvinculación del colaborador?			
Renuncia Voluntaria <input type="checkbox"/>	Mutuo acuerdo de las partes <input type="checkbox"/>	Caso fortuito o fuerza mayor <input type="checkbox"/>	Vencimiento del contrato <input type="checkbox"/>
¿Lo contrataría nuevamente?			
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>
Comentarios:			

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Anexo 10: Formato de decisión final.

Formulario de Evaluación Final para Decisión de Contratación

Nombre del candidato/a: _____

Cargo al que postula: _____

Área solicitante: _____

Fecha de evaluación final: ___ / ___ / 202__

1. Resumen del Proceso de Selección

- CV filtrado: Sí No
- Prueba técnica aplicada: Sí No
- Entrevista realizada por: _____
- Shortlist entregado: Sí No
- Feedback del área: _____

2. Criterios de Evaluación Final

Criterio	Valoración (1-5)	Comentarios
Ajuste al perfil técnico	5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Competencias blandas (soft skills)	5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Disponibilidad y compromiso	5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad a la cultura organizacional	5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Evaluación del área solicitante	5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

3. Resultado Final

- Seleccionado/a
 En lista de espera
 No seleccionado/a

Motivo de la decisión:

4. Aprobación Final

Responsable de Talento Humano: _____ Firma: _____

Jefe del Área Solicitante: _____ Firma: _____

Fecha de decisión: ___ / ___ / 202--

Anexo 11: Checklist de inducción.**FORMULARIO DE INDUCCIÓN****CHECK LIST**

Nombre del personal nuevo	
Puesto	
Fecha de Ingreso	
Responsable de la Inducción	
Área Requirente	

Descripción	Resp onsable	Fecha	Tiempo	Firma
Misión				
Visión				
Principios y Valores Empresariales				
Organigrama de la Empresa				
Reglamento Interno				
Descripción del Puesto				
Procedimientos relacionados a su lugar de trabajo				

Nombre del trabajador:
Cédula de Identidad:
Cargo:
Área / Departamento:
Fecha de ingreso: ___ / ___ / _____
Nombre del jefe inmediato:
Fecha del seguimiento: ___ / ___ / _____
Responsable del seguimiento RRHH

Descripción	Responsable	Fecha	Tiempo	Firma
Misión				
Visión				
Principios y Valores Empresariales				
Organigrama de la Empresa				
Reglamento Interno				
Descripción del Puesto				
Procedimientos relacionados a su lugar de trabajo				
Reglamento interno de orden, higiene				
Políticas de seguridad y medio ambiente				
Plan de emergencias y evacuación				
Uso de Protección Personal				

Firma del Responsable

Firma del Nuevo Ingreso

Anexo 12: Formulario de seguimiento inicial.

Formulario de Seguimiento Inicial

1. Integración y adaptación al entorno			
	i	o	Observaciones
¿Recibió inducción completa antes de iniciar labores?			
¿Comprende y aplica las normas de seguridad en su área de trabajo?			
¿Se adaptó adecuadamente al ritmo de trabajo y al equipo?			
¿Conoce a su supervisor y líneas de reporte?			
¿Identifica claramente sus funciones y responsabilidades?			
2. Condiciones de trabajo y cumplimiento			
	i	o	Observaciones
¿Utiliza correctamente los Elementos de Protección Personal (EPP)?			
¿Cumple con los procedimientos de trabajo seguro?			
¿Reporta condiciones inseguras o incidentes??			
¿Respeta horarios y normas internas de convivencia?			
¿Se ha presentado alguna dificultad en salud o seguridad?			
3. Observaciones generales y retroalimentación			
4. Recomendaciones			



Firma del trabajador: _____

Firma del evaluador: _____

Cargo: _____

Fecha: ___ / ___ / _____