

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

[DOI 10.35381/noesisin.v7i2.636](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i2.636)

**Análisis y mejora del proceso de selección de personal en Cooperativa Indígenas Galápagos Ltda**

**Analysis and improvement of the personnel selection process at Cooperativa Indígenas Galápagos Ltda**

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza  
[alexmm24@uniandes.edu.ec](mailto:alexmm24@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0009-2530-4549>

Ariel José Romero-Fernández  
[ua.arielromero@uniandes.edu.ec](mailto:ua.arielromero@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Recibido: 15 de abril 2025  
Revisado: 15 de mayo 2025  
Aprobado: 15 de julio 2025  
Publicado: 01 de agosto 2025

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

## RESUMEN

La contratación de personal calificado es un pilar para la competitividad y la calidad del servicio en las instituciones financieras. Esta investigación tuvo como objetivo proponer mejoras para agilizar y optimizar el proceso de contratación de personal calificado Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda. Se emplea una metodología mixta, que comprende la aplicación de encuestas al personal administrativo y gerencial. Los resultados evidenciaron limitaciones críticas, como la no existencia de un proceso de contratación formalmente establecido; existen inconsistencias en la verificación de documentos y se manifiesta una comunicación interna deficiente durante la selección. Se concluye que es fundamental implementar un procedimiento estandarizado que incluya filtros de selección más sólidos y una capacitación continua para los funcionarios responsables de realizar el reclutamiento. Esto permite a la cooperativa contar con el capital humano idóneo, alineado con sus objetivos institucionales y la demanda específica de cada puesto de trabajo.

**Descriptores:** Gestión de personal; selección de personal; administración de instituciones; cooperativas; capital humano. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The hiring of qualified personnel is a pillar for competitiveness and quality of service in financial institutions. This research aimed to propose improvements to streamline and optimize the process of hiring qualified personnel Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda. A mixed methodology is used, which includes the application of surveys to administrative and managerial personnel. The results showed critical limitations, such as the lack of a formally established contracting process; There are inconsistencies in the verification of documents and poor internal communication is manifested during the selection. It is concluded that it is essential to implement a standardized procedure that includes more robust selection filters and continuous training for the officials responsible for conducting the recruitment. This allows the cooperative to have the ideal human capital, aligned with its institutional objectives and the specific demand of each job.

**Descriptors:** Personnel management; personnel selection; institutional administration; cooperatives; human capital. (UNESCO Thesaurus).

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

## INTRODUCCIÓN

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos es indispensable contar con personal calificado para las funciones que se realizan y así poder brindar los servicios con mayor calidad. En la actualidad, las empresas encuentran un mercado laboral altamente competitivo, globalizado, con una nueva visión para gestionar los procesos, con una tecnología que avanza vertiginosamente y una brecha significativa entre sus competidores, sumado a ello, un entorno macroeconómico de gran incertidumbre (Guerrero, 2021).

Identificar y seleccionar las características de los candidatos es un aspecto al que prestan especial atención los empleadores. Esto resulta relevante, porque con esta información el aspirante puede prepararse mejor y reforzar ciertas características de su propio perfil, y así aumentar la probabilidad de recibir una respuesta favorable a su postulación para el cargo (Ipanaqué, 2021).

Dado el contexto actual, la administración de las personas es una de las áreas que más ha sufrido cambios y transformaciones. En los años recientes, el mundo ha cambiado radicalmente y con ellos las personas y las organizaciones donde no existen fronteras y el mundo se ha digitalizado generando mayor competitividad entre los países y las organizaciones (Sierra, 2021). La mayoría de las empresas se han reinventado con el trabajo remoto, así mismo han incrementado la necesidad de selección de personal utilizando tecnología para evitar el contacto directo con los postulantes, sin descuidar el propósito de la institución al momento de reclutar a personal idóneo (Valeriano, 2021).

En esta era de la globalización de los mercados, de la transformación digital, de la competitividad, de la gestión del cambio, de generar una cultura e identidad empresarial, de la calidad de los productos y/servicios, de la conectividad de generar vínculos con los clientes, usuarios o consumidores, de la innovación y desarrollo, y fundamentalmente de la revalorización del talento humano como el intangible más importante de la gestión empresarial (Espinosa et al., 2024).

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

Es importante realizar los procesos de selección de personal en las instituciones, formando equipos con los mismos candidatos para facilitar el trabajo durante el proceso y quedarse con los mejores para la empresa. El proceso debe desarrollarse de una forma cuidadosa por su posible efecto en la competitividad futura de las instituciones (García et al., 2022).

Uno de los problemas que enfrentan las organizaciones es el de administrar de forma efectiva su capital humano. Por ello, los mejores profesionales deben ser reclutados y ubicados en las posiciones laborales adecuadas según su competencias y perfil del puesto de trabajo (Prieto et al., 2021). Pero no basta solamente con eso, en general es necesaria una buena gestión del talento humano, con el fin de mejorar continuamente las competencias del perfil del trabajador y la calidad del servicio que por ende pueda ofrecer (Bravo y Delgado, 2022).

Cada decisión que toma la empresa sobre sus recursos humanos transforma de alguna manera el éxito de su gestión; así como también su avance hacia el cumplimiento de cada uno de los objetivos, metas y propuestas planteadas (Aguayo, 2021). De acuerdo con lo anteriormente expuesto se resalta que administrar recursos humanos, no es más, que conquistar y mantener personas, que sean proactivas y que den el máximo de sí mismas con actitud favorable para cumplir cada una de las metas de la empresa (Alcívar y Rodríguez, 2021; Mendoza, 2021). La gestión del talento humano cumple un rol muy importante, particularmente en aquellas organizaciones que desean cambios estratégicos en su gestión o sus objetivos. Para ello resulta vital el desempeño laboral positivo de los colaboradores dentro de las organizaciones (Basurto y Yoza, 2022; Max et al. 2023).

En las instituciones financieras específicamente, los empleados manifiestan cierta estabilidad en su tiempo de permanencia. Esto es medida de que al realizar la selección y contratación se siguió un procedimiento adecuado y que además se ha cumplido con un proceso de preparación para el buen desempeño de sus funciones (Rincón y

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

Becerril, 2024). Las características que prevalecen en las personas son las de ser: Productor, Administrador, Emprendedor o Integrador. Aún y cuando pudieran existir algunas combinaciones, normalmente solo una de ellas prevalece sobre las demás, y se debe descubrir cuál es la más prevaleciente en cada uno de los candidatos (Valencia et al., 2025).

A partir de estas ideas, el objetivo de esta investigación es proponer mejoras para agilizar y optimizar el proceso de contratación de personal calificado, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda.

## MÉTODO

La investigación será una combinación de elementos cuantitativos y cualitativos por lo que se analizaran los procesos de contratación través de la obtención de datos narrativos y herramientas que permitan identificar hallazgos para una mejora en la contratación de personal. Esta investigación será aplicada para obtener datos e identificar diversos problemas que influyen en la gestión de contratación de personal calificado según los puestos de trabajo.

Se aplicará la investigación Descriptiva por lo que se analizará el proceso de contratación a través de las entrevistas para llegar a la problemática de personas no idóneas según el perfil del puesto y encuestas a directivos para conocer la realidad de la cooperativa en los requisitos solicitados para ocupar las vacantes de trabajo.

La siguiente investigación tiene una población de 21 personas administrativas, 5 gerentes de matriz y sucursales. Debido al número de la población se tomará la totalidad del universo de la cooperativa, que en este caso son 26 personas.

El primer método, es la encuesta que será aplicada para recopilar información sobre los procesos de contratación a través de preguntas de selección múltiple. Una encuesta a 6 Gerentes o Jefes Departamentales, interroga sobre: su conocimiento del proceso; la alineación de la contratación con las necesidades; los métodos empleados para la

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

comunicación de vacantes; la factibilidad económica para el pago de nuevos sueldos; o la evaluación de sus aptitudes. Por su parte, la encuesta al personal administrativo, 12 personas, les interroga sobre: Si la cooperativa cuenta con una estructura de contratación establecida y conocida; si se publican con claridad los requisitos en las postulaciones, entre otros aspectos. Esta encuesta: se aplicará a nivel de matriz y las sucursales de la cooperativa.

Se analizan los documentos de la cooperativa para caracterizar el proceso de contratación y sus resultados.

## RESULTADOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Santa Cruz. Opera en Cooperativas de Crédito sector, la cooperativa fue fundada en 08 de mayo de 2013, para brindar servicios financieros: Ahorros, Inversiones Y Créditos a personas naturales, emprendedores, pequeñas y medianas empresas.

El sistema financiero juega un papel fundamental en el proceso de asignación de recursos en la economía de un país. Cuando los bancos no desempeñan esta función de forma adecuada, se producen problemas de racionamiento de crédito a varios sectores socioeconómicos, limitando sus posibilidades de desarrollo económico y social, procesos recesivos en las economías locales, exclusión socioeconómica y pobreza.

Desde hace un par de décadas el camino para superar los problemas de racionamiento de crédito hacia sectores tradicionalmente excluidos por la banca se ha enfocado a través de la corriente de las microfinanzas para lograr mayor inclusión económica y financiera. Sin embargo, varios estudios empíricos han evidenciado sus limitaciones por mantener un enfoque de maximización de las ganancias. En el diagnóstico de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos se realizó la encuesta a 6 personas de las diferentes sucursales y la casa matriz que se encuentran al mando de

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

los distintos departamentos. Los principales resultados se muestran a continuación:

Pregunta 1. ¿Se aplica los procesos de selección del personal con conocimiento de los gerentes de matriz y sucursales?

Cuatro gerentes de matriz y sucursales contestaron que frecuentemente tienen conocimiento del proceso de selección de personal que representa un 67%, dos respondieron que siempre tuvieron conocimiento de los procesos, representando un 33%.

Pregunta 2. ¿Se considera las necesidades de la cooperativa y del departamento al que se necesita integrar nuevas contrataciones?

En su mayoría las necesidades de la cooperativa son consideradas, Cuatro personas que representan un 67% manifiestan que siempre se hace de esa manera, mientras la minoría manifestó que frecuentemente se ha realizado en una sucursal y en otra nunca.

Pregunta 3. ¿Se utiliza métodos de comunicaciones para la convocatoria de postulación?

Frecuentemente, cuatro personas manifiestan que se utilizan métodos de comunicación de vacantes para puestos de trabajo, lo que representan a un 67% en cuanto una persona dijo que siempre existe comunicación interna y externa.

Pregunta 4. ¿Se analiza las características que debe tener el personal a contratar, en cuanto a experiencia, capacitaciones y estudios realizados?

Sobre las características del personal a contratar un 50% que representa a tres personas dicen que frecuentemente se hace, un 33%, o sea, dos personas dijeron que nunca, y la minoría con un 17% afirma que si se lo hace.

Pregunta 5. ¿Se concediera la disponibilidad de recursos económicos asignados para los sueldos del personal?

Cinco personas que representa un 83% afirman que siempre se considera la disponibilidad de recursos económicos de la cooperativa, y una persona que respondió frecuentemente plantea que esto se hace en la sucursal.

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

Pregunta 6. ¿Se aplica un modelo de comprobación de veracidad de documentos antes de la selección de personal?

Un 83% de las autoridades respondieron que frecuentemente se comprobaban los documentos presentados por los postulantes.

Pregunta 7. ¿Participan los departamentos involucrados en la selección del personal?

La mayoría de las personas respondieron que frecuentemente si participan los departamentos a los que iban a integrarse, representando un 67%.

Pregunta 8 ¿Se toma en cuenta las aptitudes del candidato al seleccionar el personal en una entrevista personal?

Cinco personas que representan un 83% como mayoría, dicen que frecuentemente están analizando las aptitudes y una persona afirma que siempre lo hace.

Pregunta 9. ¿El gerente de la matriz o sucursal es quien toma la decisión para la contratación del personal?

Una totalidad de cinco gerentes afirman que siempre son ellos los que toman la decisión de contratación. En contraposición, una persona dice que frecuentemente lo hace.

Adicional se realizó una encuesta a todos los empleados restantes de la muestra que son 21 personas de cada sucursal y matriz.

Pregunta 1. ¿La cooperativa consta con una estructura de contratación establecida?

Una mayoría confirmó que la cooperativa si tiene una estructura establecida, en cambio siete personas desconocieron de esta estructura.

Pregunta 2. ¿Cuándo se procedió a su contratación recursos humanos le notificó los requisitos principales en la recepción de la carpeta?

20 personas confirmaron que si fueron socializados los requisitos en la recepción de carpetas a 1 que manifestó que no lo entregaron.

Pregunta 3. ¿En sus procesos de contratación fue notificado inmediatamente la aceptación de la hoja de vida por qué medio?

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

En la encuesta 13 personas afirmaron que se les notificó la aceptación de hoja de vida por correo electrónico y 8 personas recibieron una llamada telefónica para la notificación.

Pregunta 4. ¿Conocía las actividades a desempeñar en el puesto de trabajo contratado? En su totalidad conocían las actividades a las cuales iban a desempeñar en el puesto de trabajo postulado.

Pregunta 5. ¿Qué persona le dio el aviso de entrada o la contratación?

16 personas coincidieron en que el gerente les notificó la contratación, en tanto el jefe de recursos humanos, dio la comunicación a cinco personas.

## DISCUSIÓN

Dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Indígenas Galápagos Ltda. se tomó como punto de partida el mejoramiento del proceso de la contratación para contar con personas calificadas dentro de los puestos de trabajo de cada dependencia y futuros análisis de nuevos puestos de trabajo. Al respecto, Guerrero (2021) resalta la importancia de ejecutar procesos de selección transparentes basados en nuevos modelos de competencia, que permitan identificar la verdadera capacidad productiva de un individuo, definida en términos de desempeño en un contexto laboral.

Para realizar el análisis de un puesto de trabajo dentro de la cooperativa es necesario un previo análisis de los distintos departamentos y sus necesidades. Sobre esta concepción (Bravo y Delgado, 2022) recalcan que es importante manejar procesos de selección dependiendo de la vacante a realizar, teniendo en cuenta diferentes aspectos, también tener en cuenta la persona al momento de analizarlo en una vacante es de suma importancia para llevar a cabo una eficiente contratación y esto se ve muy reflejado a causa de hacer distintas evaluaciones y supervisiones del estado actual de la empresa, estos resultados se pueden notar a gran escala en las diferentes áreas y en los distintos puestos basados en la eficiencia, mejor productividad, facilidad en la

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

integración y adaptación de los diferentes cargos.

Es necesario contar con un proceso definido de contratación para mejorar la eficacia de la cooperativa, por esta razón es vital mantener un orden jerárquico ya establecido sobre este aspecto. Al respecto, Basurto y Yosa (2022) manifiestan que en una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal impactan directamente, en su eficiencia, eficacia y efectividad. Pues las competencias que muestren estas personas están vinculadas directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Max et al. (2023) argumentan que los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de sus diversas áreas.

Por otra parte, con respecto a la selección de personal calificado dentro de una organización, Rincón y Becerril (2024) manifiestan que es imprescindible cubrir las vacantes, con el personal más idóneo de acuerdo a sus características personales, sus competencias, habilidades y su formación técnica o profesional. De esta manera se constituirán como el capital humano necesario para que la empresa sea productiva y eficiente. Para lograrlo, se utilizan técnicas de selección de personal, dentro de las que figura la entrevista

Finalmente es indispensable el diseño de un eficiente sistema de control interno en la organización, que garantice un sistemático monitoreo de contratos y la apertura de las nuevas vacantes. Al respecto Ipanaqué (2021) refiere que el control interno es aplicado mediante un conjunto de procedimientos en todas las instituciones, con el objetivo de salvaguardar los recursos. A su vez, brinda las herramientas a todos los colaboradores para el seguimiento de actividades que conduzcan a cumplir con los objetivos institucionales, incluyendo los relativos al capital humano.

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

## **CONCLUSIONES**

Se ha identificado que la Cooperativa de ahorro y crédito Indígenas Galápagos Ltda. las contrataciones se han desarrollado de una manera funcional hasta el momento ya que la mayoría del personal actual en cada matriz y sucursal ha llevado sus actividades con normalidad funcionalidad en las actividades asignadas, lo que ha permitido contribuir con el crecimiento sustancial que viene llevando la cooperativa, tomando en consideración que podría mejorar.

En la presente investigación se ha evidenciado a través de las herramientas utilizadas que la entidad financiera necesita establecer varios métodos de comunicación al momento del proceso de selección del personal, la falta de levantamiento de actividades previas a realizar en cada vacante, la escasez de conocimiento de cursos de capacitaciones al personal de recursos humanos sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Para finalizar se estableció la necesidad de establecer un proceso de contratación correcto para la selección de personal apropiado que pueda aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales, se recomienda el incremento de un proceso de análisis previo para que el personal sea ubicado en los puestos de trabajo acorde a su perfil profesional por lo cual mejoraría su rendimiento laboral en la institución financiera.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Aguayo, Y. B. (2021). Consecuencias de la contratación a plazo determinado en la libertad sindical. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(2),

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

151-165. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512938>

Alcívar, E. M., y Rodríguez, V. V. (2021). Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3). <https://acortar.link/5kwWnn>

Basurto, R. D., y Yoza, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. <https://acortar.link/8OXDQA>

Bravo, W. A., y Delgado. I. D. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista publicando*, 9(34), 41-56. <https://acortar.link/YhHgxC>

Espinoza, Y. M., Menéndez, M. I., Rebollo, N. D., y Ramírez, Y. G. (2024). Factores claves de la auditoría en el subsistema de formación y capacitación del talento humano. *Ciencia y desarrollo*, 27(2), 289-298. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2622>

García, G., Morelos, M., y Lora, H. L. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *Aglala*, 13(2), 205-214. <https://acortar.link/YnXMdt>

Guerrero, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>

Ipanaqué, A. D. (2021). ¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 85-93. <https://acortar.link/Ym5kSA>

Mas, D., Sandra, I., Arambarri, J., Ibañez, C., y García, J. (2023). Metodología para mejorar la rentabilidad en una empresa textil a través de la mejora del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos utilizando Lean Six Sigma y Transformación Digital. In *Proceedings of the LACCEI international Multiconference for Engineering, Education and Technology*. <https://acortar.link/aN7LPU>

Mendoza, H. E. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 54-67.

Alex Samuel Masaquiza-Masaquiza; Ariel José Romero-Fernández

<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/37>

Mendoza, M. A., y Rengifo, K. C. (2022). Identificación de factores que afectan los procesos de contratación de personal en empresas comercializadoras de la Provincia de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 543-554.  
<https://acortar.link/twv1PD>

Prieto, F. H., Pérez, M. A. P., y Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento global*, 6(S1), 48-60.  
<https://doi.org/10.70165/cglocal.v6iS1.129>

Rincón, E. R., y Becerril, I. B. (2024). Cazando a los mejores talentos para el trabajo remoto: rasgos de personalidad. *Revista de investigación multidisciplinaria, Iberoamericana*, (4). <https://doi.org/10.69850/rimi.vi4.132>

Sierra, E. M. (2021). La protección social en la encrucijada. La expansión del trabajo remoto y la recepción en Europa de los nómadas digitales. *e-Revista internacional de la protección social*, 6(2), 8-18. <https://doi.org/10.12795/e-RIPS.2021.i02.01>

Valencia, R. H., Erazo, C. M., y Reina, J. A. (2025). Importancia del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas Públicas Ecuatorianas. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(1), 213-226.  
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/883>

Valeriano, L. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 145-152. <https://acortar.link/rZm834>