

PRIMERA EDICIÓN



GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN CONTEXTO DIVERSOS



Carlos Murillo Barrera

AUTOR COMPILADOR

Gestión de las personas en contextos diversos

Carlos Murillo Barrera

cmurillob@unemi.edu.ec

<https://doi.org/0000-0002-4867-2215>

Autor compilador

© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.

Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*

Colección Escuela de Negocios

Título del libro: Gestión de las personas en contextos diversos

Autor compilador: Carlos Murillo Barrera (docente UNEMI)

Edición: Primera edición

Año: 2025

ISBN digital: 978-9942-596-55-0

DOI: <https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-55-0>

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz

Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo

Diagramación y diseño: Unidad de Diseño

Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala - Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.

Disponible en: <https://editorial.risei.org/>

Contacto: info@risei.org

Contenido

CAPÍTULO I

23

Gestión del talento humano en la modalidad de teletrabajo: El caso de los docentes de las universidades públicas de la provincia de Manabí

- Introducción— 23
- Talento Humano y Teletrabajo: Una nueva relación— 24
- Abordaje Metodológico — 26
- Los hallazgos resultantes— 27
- A modo de conclusiones— 36
- Limitaciones de la Investigación— 37
- Referencias Bibliográficas— 38

CAPÍTULO II

43

Inteligencia artificial en el proceso de selección de personal: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito

- Introducción— 43
- Inteligencia Artificial y Selección de Personal en el marco de las decisiones— 44
- Abordaje Metodológico— 46
- Los Hallazgos— 48
- Limitaciones de la Investigación— 49
- A modo de conclusiones — 50
- Referencias Bibliográficas — 51

CAPÍTULO III**55**

Gestión del talento humano para el desarrollo de capacidades en el personal 55

- Introducción
-
- Gestión de Talento Humano y desarrollo de capacidades— 56
- Abordaje metodológico— 57
- Los hallazgos según la visión de los encuestados— 60
- Limitaciones del estudio— 68
- A modo de conclusiones— 68
- Referencias bibliografías— 70

CAPÍTULO IV**75**

Proceso de selección de personal y la satisfacción de los servidores públicos: Caso Hospital Básico El Carmen

- Introducción— 75
- Proceso de selección y Satisfacción Laboral— 77
- Enfoque Metodológico— 79
- Los hallazgos— 80
- A modo de conclusión— 86
- Referencias bibliográficas— 87

CAPÍTULO V**91**

Fortalecimiento de capacidades técnicas y emprendedoras para la empleabilidad de los jóvenes

- Introducción— 91
- Capacitación y Empleabilidad — 92
- Abordaje metodológico— 94
- Los Hallazgos— 95
- Conclusión— 106
- Referencias bibliográficas— 108

Introducción

Gestionar personas hoy implica mucho más que administrar contratos, horarios o funciones. Implica comprender que las organizaciones están hechas de historias, expectativas, talentos y emociones que se entrecruzan en la vida cotidiana del trabajo. Este libro nace desde esa comprensión: la gestión de personas es, ante todo, una práctica humana con profundas implicaciones organizacionales y sociales.

Gestión de personas en las organizaciones propone una mirada integral sobre los procesos que acompañan el desarrollo, desempeño y bienestar del talento humano. A lo largo de sus páginas, se analiza cómo prácticas como la selección, la capacitación, la evaluación, el liderazgo y la comunicación interna influyen directamente en la motivación, el compromiso y la sostenibilidad de las organizaciones.

Lejos de enfoques meramente técnicos, esta obra invita a reflexionar sobre la coherencia entre las políticas institucionales y la experiencia real de quienes forman parte de ellas. Gestionar personas no significa solo optimizar resultados, sino crear condiciones para que el trabajo tenga sentido, para que el talento se potencie y para que las relaciones laborales se construyan desde el respeto y la corresponsabilidad.

El libro dialoga con contextos organizacionales concretos, reconociendo los desafíos actuales: cambios acelerados, nuevas formas de trabajo, exigencias de adaptación y demandas crecientes de bienestar. En ese escenario, la gestión de personas se presenta como un eje estratégico capaz de articular productividad y humanidad.

Dirigido a estudiantes, docentes, investigadores y profesionales de la administración y la gestión, este texto busca aportar una visión clara y sensible sobre el valor de las personas en las organizaciones, recordando que no hay estrategia posible sin quienes la hacen realidad cada día.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

Gestión del talento humano en la modalidad de teletrabajo: El caso de los docentes de las universidades públicas de la provincia de Manabí

Haminton Ismael Cobeña Napa

hcobenan@unemi.edu.ec

Jean Pierre Solórzano Párraga

jsolorzanop3@unemi.edu.ec

Introducción

¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la efectividad del teletrabajo en los profesores de las universidades públicas de la provincia de Manabí? Esta interrogante ha sido objeto de estudio de forma académica y laboral en los últimos años. Para Zambrano y Zambrano (2020) el teletrabajo conllevo presentó desafíos tales como estrés, problemas para equilibrar el tiempo entre las actividades laborales y personales, insatisfacción laboral, con lo cual se vio perturbado el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, se ha planteado nuevos hitos, evidentemente en la adaptación de los profesores a las herramientas tecnológicas y a las dinámicas de trabajo online en Manabí, donde el sistema educativo enfrenta diversas complejidades.

Tanto la gestión del talento humano y el teletrabajo son importantes para las organizaciones. Una correcta dirección mejora la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo, lo que a su vez fomenta un clima laboral favorable (Tomalá, 2022). De acuerdo con Briones et al., (2023), el teletrabajo en Ecuador se ha consolidado fuertemente como una de las modalidades más extendidas manteniendo en marcha las actividades educativas, investigativas y vinculación sin paralizaciones. Sin embargo, Cevallos y Campos (2022) destacan que el teletrabajo presenta desafíos como la sobrecarga laboral, pero apuntan a que puede ser optimizado mediante modelos de gestión que fomenten un liderazgo transformacional y un ambiente organizacional saludable, contribuyendo a la productividad del personal.

El presente trabajo recalca la importancia de la gestión de talento humano y su influencia al teletrabajo en los docentes de las universidades públicas de Manabí, donde se evidencia la falta de recursos tecnológicos, asimismo, escasa formación en competencias digitales y un alto impacto psicológico del teletrabajo. Con este fin, se realizó una investigación para examinar la relación entre las dos variables, considerando aspectos como la satisfacción de los docentes y el desempeño laboral de los catedráticos. El análisis se estructuró en tres fases principales: revisión inicial de la literatura, implementación de una metodología cuantitativa, y análisis detallado de los datos obtenidos para formular conclusiones fundamentales sobre la relación entre estas variables, en el contexto de la educación superior.

Talento Humano y Teletrabajo: Una nueva relación

La gestión del talento humano resulta fundamental para maximizar las organizaciones, ya que permite alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos generales y fomentar tanto la responsabilidad como el rendimiento. Según Maldonado (2023), esta gestión abarca procesos esenciales como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, los cuales son indispensables para construir equipos competitivos. El enfoque está en optimizar el potencial de cada colaborador y crear una cultura organizacional de compromiso, lo que favorece un ambiente laboral positivo y facilita la adaptación de la organización a los cambios externos. Gaspar (2021) expresa que una gestión efectiva del talento humano no solo incrementa la productividad, sino que también impulsa la alineación de los empleados con los objetivos y la cultura de la empresa, promoviendo la sostenibilidad y la ventaja competitiva.

Anastacio (2022), exploró cómo la gestión del talento humano puede mejorar significativamente el desempeño laboral, especialmente en un contexto de pandemia y en instituciones estatales. En ese sentido, encontró que la gestión efectiva, que incluya capacitación, motivación y desarrollo de habilidades, fortalece el rendimiento de los colaboradores, creando un entorno de trabajo más eficiente y resiliente

Chiavenato (2009) plantea sobre la gestión de talento humano, que ésta incluye políticas y prácticas para ejecutar el proceso administrativo que conllevan al desempeño eficiente del personal en el alcance de sus objetivos dentro de la organización. Para Alles (2015), la gestión de talento humano debe verse como un proceso de dirección estratégica.

Ahora bien, desde el punto de vista de Martínez (2012) el teletrabajo surgió en Estados Unidos en 1957 y, con el avance tecnológico, se ha enfocado en tareas de tratamiento de información que no requieren supervisión continua. Por lo tanto, (la ECaTT 1999, como se citó en Osio, 2010) define a los teletrabajadores como quienes trabajan en computadora, fuera de la sede de su empleador, y transmiten su trabajo mediante telecomunicaciones.

El teletrabajo es una de las modalidades más trascendentales durante los últimos años. En el ámbito de la educación superior toma mayor relevancia a raíz de la pandemia de COVID-19, debido a las grandes demandas laborales tanto de los docentes como de las IES en la mejora de los procesos educativos. Desde el punto de vista de González y Calderón (2022) este cambio ha traído consigo beneficios como el aumento de la mejora continua y una mayor flexibilidad laboral, además de consolidarse como un derecho digital y un elemento clave de la ciudadanía digital en la región.

En un análisis detallado por Ramírez et al., (2021) sostienen que dicha modalidad se convirtió en una herramienta fundamental para muchos sectores económicos, especialmente en la educación superior. Como plantea Santillán (2020), el teletrabajo facilita la integración de personas con limitaciones físicas, donde acceden sin la necesidad de desplazarse a su lugar de trabajo. Ferro (2023) examina los pros y contras del teletrabajo y subraya que mantener la productividad, la organización y la estimulación en este contexto requiere estrategias de adaptación y un compromiso continuo con la preparación.

La relación entre la gestión del talento humano y el teletrabajo muestra cómo ambas áreas impactan la eficiencia y resiliencia de una organización. Una buena gestión es clave para lograr un rendimiento sostenido, mientras que el teletrabajo exige adaptabilidad y un enfoque proactivo frente a sus propios desafíos.

Abordaje Metodológico

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, la cual según Cárdenas (2018) y Vega, et al., (2014) resalta en datos numéricos. La metodología es de tipo descriptiva, en tanto detalla las características de personas, grupos o fenómenos (Hernández et al., (2010)). A su vez, el diseño de la investigación fue no experimental y transversal. Se optó por recolectar información de datos primarios directamente a los docentes de las universidades públicas de la provincia de Manabí. Dicha elección responde a la importancia de reunir datos de forma específica correspondiente al ámbito de la gestión de talento humano en el contexto del teletrabajo en los profesores, considerando aquellos aspectos que afectan tanto el equilibrio trabajo-vida personal, desempeño y bienestar.

Los participantes estuvieron conformados por profesionales de cuarto nivel, específicamente docentes de las IES públicas de la provincia de Manabí. La población fue de 3200 docentes universitarios. Como criterio metodológico, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dando una muestra de 40 profesores, seleccionando a los participantes que cumplían con las características de interés definidas por los investigadores, como su disponibilidad y experiencia en el ámbito educativo. Hernández (2021), afirma que dicha modalidad se emplea frecuentemente en estudios exploratorios o cuando las limitaciones de tiempo y recursos dificultan la aplicación de técnicas probabilísticas.

Como instrumento para recoger la información se empleó la encuesta, que utiliza cuestionarios autoadministrados, y resulta útil para recolectar información en muestras grandes o distribuidas geográficamente, convirtiendo las preguntas en respuestas que respaldan el análisis y la generación de conocimiento. Se trata de un instrumento diseñados para garantizar precisión y claridad (Feria, et al.,2020)

Se utilizó la escala de Likert para conocer la percepción de los participantes sobre la satisfacción frente al teletrabajo en los docentes de las universidades públicas de la provincia de Manabí. Este tipo de escala es comúnmente empleada en investigaciones sobre actitudes y comportamientos sociales, ya que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de las personas con afirmaciones concretas (Contreras y González, 2021). Los instrumentos fueron validados por expertos lo que garantiza la fiabilidad de la herramienta. Para la realización de la encuesta se contactó vía WhatsApp, con varios educadores universitarios de diferentes ciudades de la provincia por medio de Google Forms.

El documento proporcionado a los maestros, fue socializado incluyendo su consentimiento, garantizando la confidencialidad en la aplicación de la herramienta tecnológica.

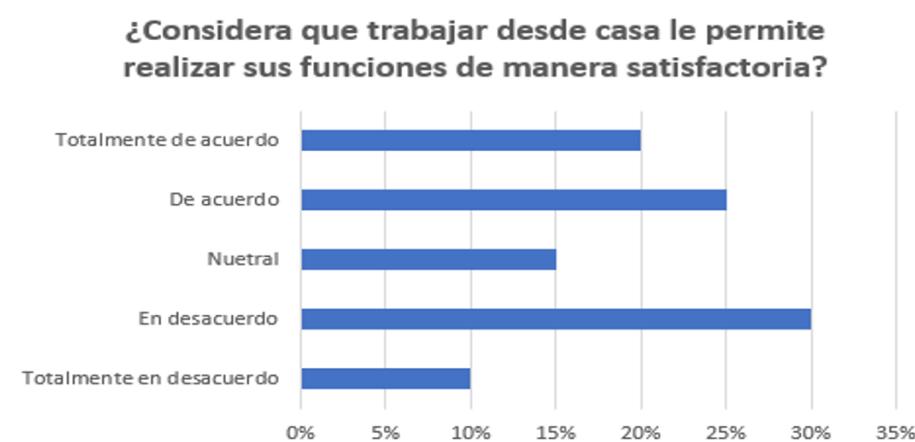
Con relación al procesamiento de datos, se utilizó el programa de software Microsoft Excel, paquete estadístico fundamental para este tipo de estudio, contribuyendo de forma positiva en el registro de información numérica. De acuerdo con López, et al., (2006) Microsoft Excel incorpora en sus comandos de análisis herramientas factibles para realizar estudios más complejos y sofisticados.

Los hallazgos resultantes

Los resultados se presentan tomando en cuenta seis dimensiones: 1) Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo, 2) Percepción de apoyo organizacional, 3) Impacto en el desempeño laboral y adaptación al cambio, 4) Nivel de compromiso organizacional, 5) Equilibrio trabajo/vida personal y 6) Expectativas. A continuación, cada una de ellas:

1. Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo: En este aspecto, los datos mostrados en los Gráficos 1 y 2, revelan en los docentes encuestados niveles de insatisfacción (30%) y desmotivación (35%) frente al trabajo desde el espacio familiar.

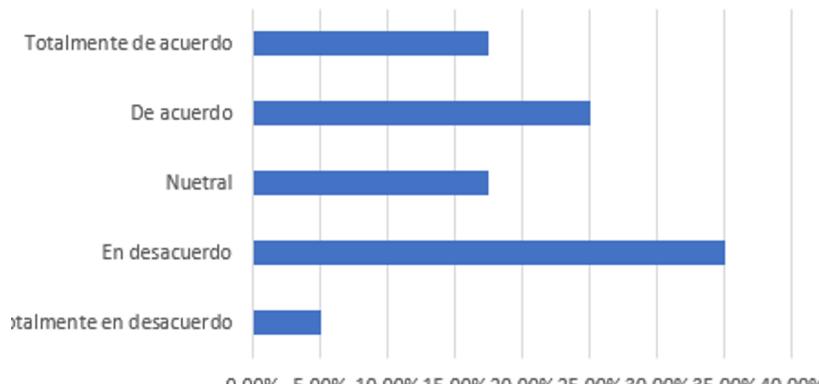
*Gráfico 1.
Satisfacción laboral*



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 2.
Motivación laboral

¿Se siente motivado cuando realiza las actividades bajo la modalidad de teletrabajo?

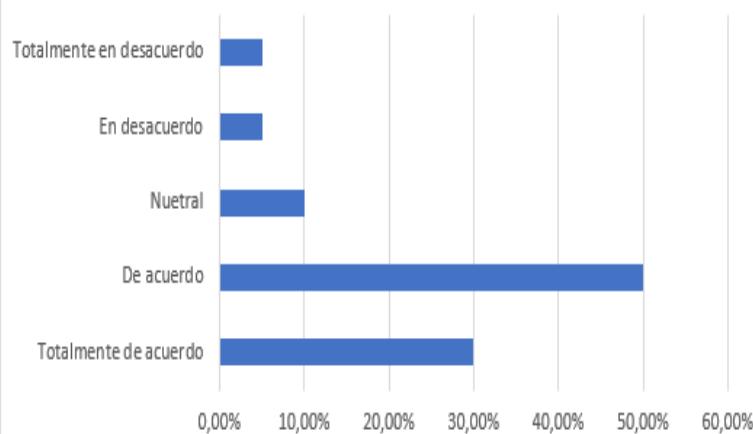


Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

2. Percepción de apoyo organizacional: En cuanto a esta dimensión el 50% de los docentes, siente que recibe apoyo institucional (Gráfico 3), capacitación para enfrentar el reto (62%) (Gráfico 4) y cuenta soporte técnico (Gráfico 5) para lidiar con las actividades a distancia (52%)

Gráfico 3.
Apoyo de la organización

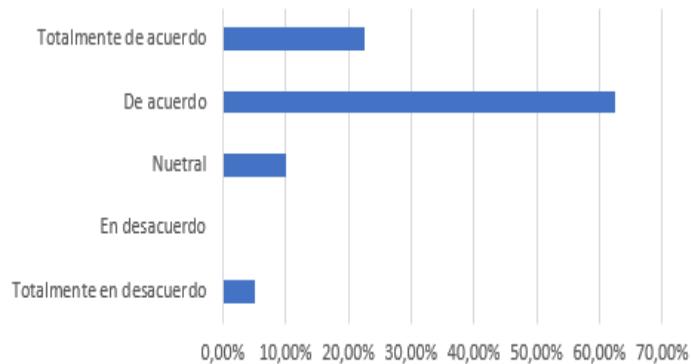
¿Considera que la universidad brinda el equipo y los recursos necesarios para que el trabajo lo realice de manera eficiente bajo la modalidad remota?



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 4.
Capacitación

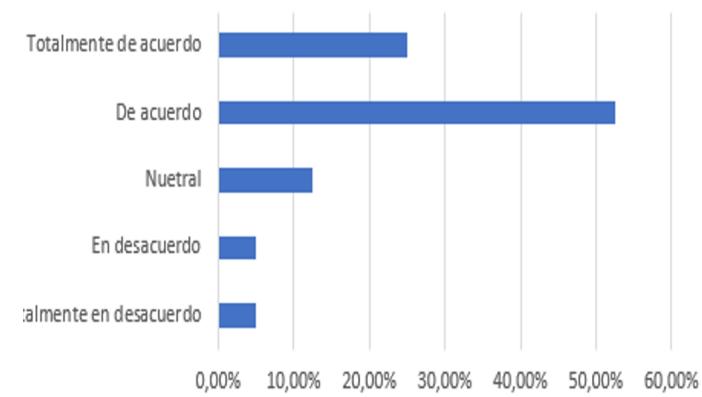
¿Siente que ha recibido suficiente capacitación para manejar las herramientas tecnológicas necesarias para la aplicación del teletrabajo?



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 5.
Soporte Técnico

¿Siente que cuenta con un soporte técnico adecuado en caso de que se presente problemas relacionados con el teletrabajo?

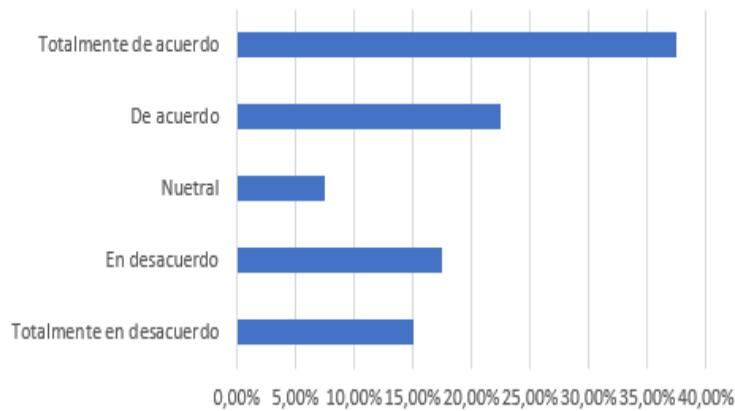


Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

3. Impacto en el desempeño laboral y adaptación al cambio:
Con relación a este aspecto, el Gráfico 6 revela que el 62% de los docentes, muestra adaptación a las nuevas formas de trabajo y las implicaciones que la modalidad conlleva, frente a un 37% que señala mantener aún cierta dificultad para igualar la calidad del trabajo presencial (Gráfico 7).

Gráfico 6.
Sentido de pertenencia

¿Considera que el teletrabajo afecta su sentido de pertenencia con la universidad?

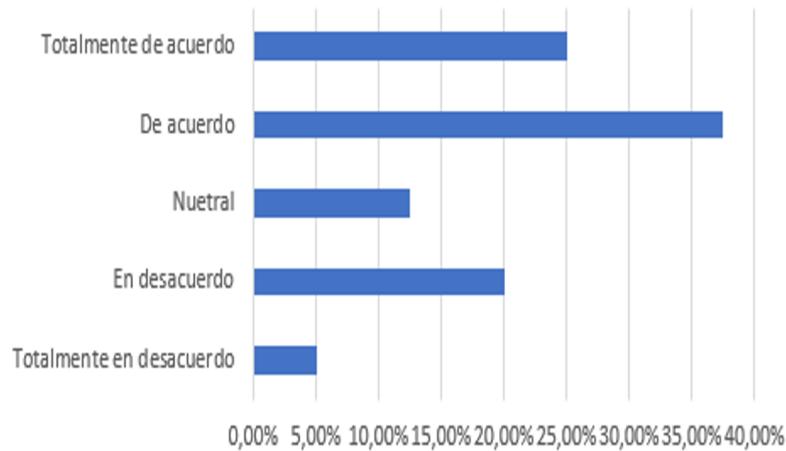


Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 7.
Dificultades enfrentadas

Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

¿Mantiene alguna dificultad para mantener la misma calidad de trabajo que tenía en modalidad presencial?



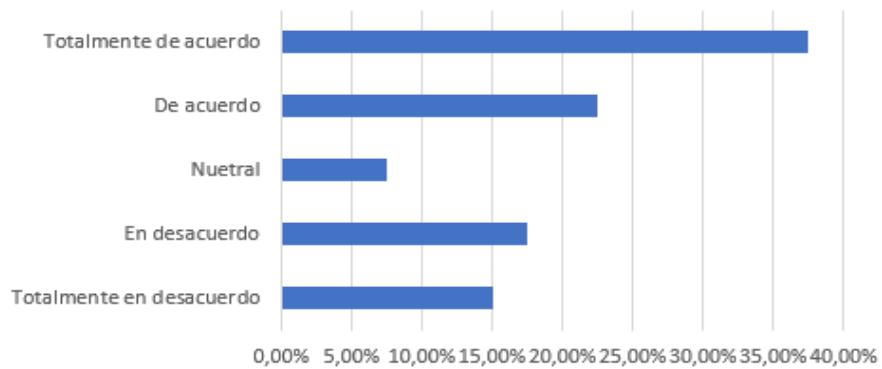
4. Nivel de compromiso organizacional: En este sentido, un grupo elevado con 37 % de los docentes pulsados, expresa que siente afectado su sentido de pertenencia a la

institución al trabajar de forma remota (Gráfico 8). Por otra parte, destaca el 52% de docentes, con la percepción de efectos negativos en su vida diaria con el teletrabajo (Gráfico 9). No obstante, un 42%, mantiene fortalecido el compromiso con la universidad más allá de la modalidad de trabajo (Gráfico 10)

Gráfico 8.

Sentido de pertenencia frente al trabajo remoto

¿Considera que el teletrabajo afecta su sentido de pertenencia con la universidad?



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 9.

Efectos negativos del teletrabajo

¿Cree usted que el teletrabajo ha causado un efecto negativo en sus actividades diarias?



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 10.
Compromiso institucional



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

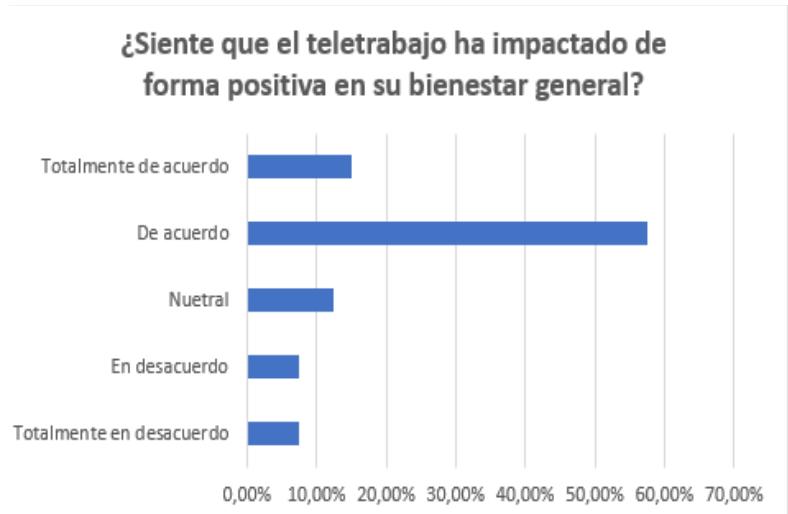
5. Equilibrio trabajo/vida personal: El Gráfico 11, muestra una tendencia favorable del teletrabajo en la búsqueda de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, lo cual se observa en un 52% de los docentes entrevistados. Mientras que un 57% expresa, siente que la modalidad laboral a distancia ha impactado favorablemente su bienestar general (Gráfico 12).

Gráfico 11.
Equilibrio personal y laboral



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

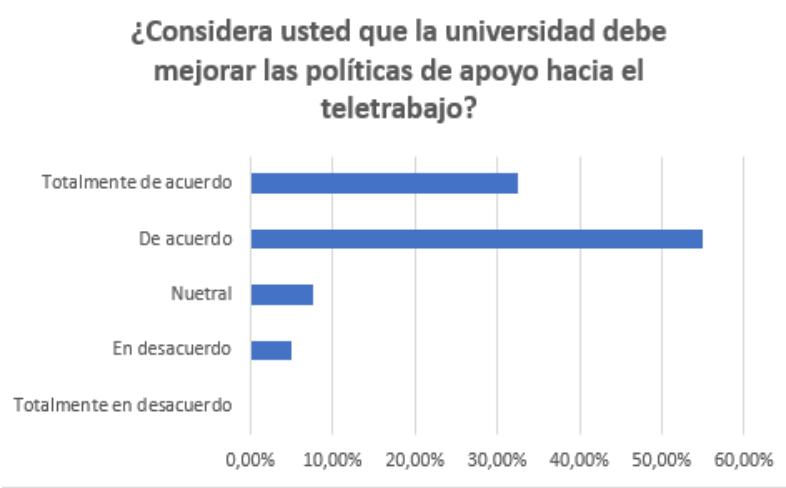
Gráfico 12.
Impacto del teletrabajo en el bienestar



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

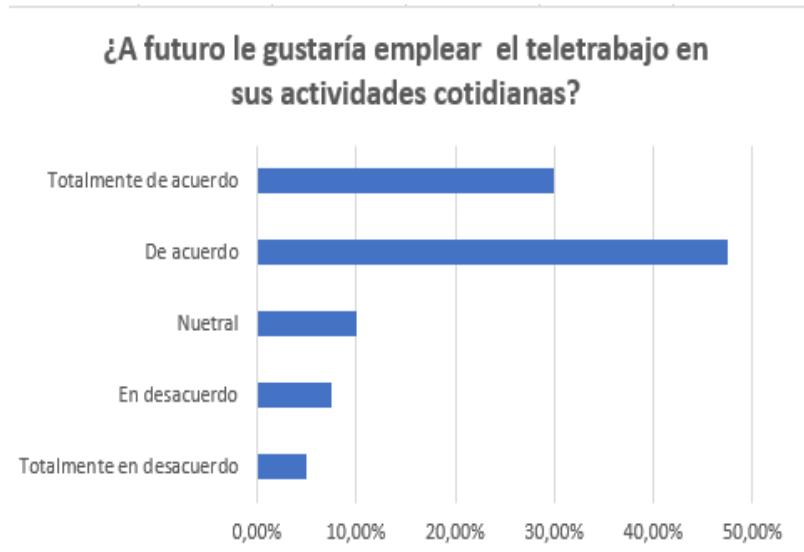
6. Expectativas: Siendo una nueva modalidad de trabajo, los docentes encuestados expresan (55%) que la institución debe mejorar las políticas de apoyo hacia el teletrabajo (Gráfico 13), lo cual revela necesidad de apoyo para el proceso de cambio y adaptación del personal. En cuanto a su actitud frente al empleo de la modalidad en sus actividades cotidianas, el 47% se muestra abierto a la posibilidad (Gráfico 14). Finalmente, piensan en su mayoría (52% y 37%), estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en que la capación es un factor clave para mejorar la experiencia con el trabajo remoto (Gráfico 15).

Gráfico 13.
Políticas de apoyo al personal



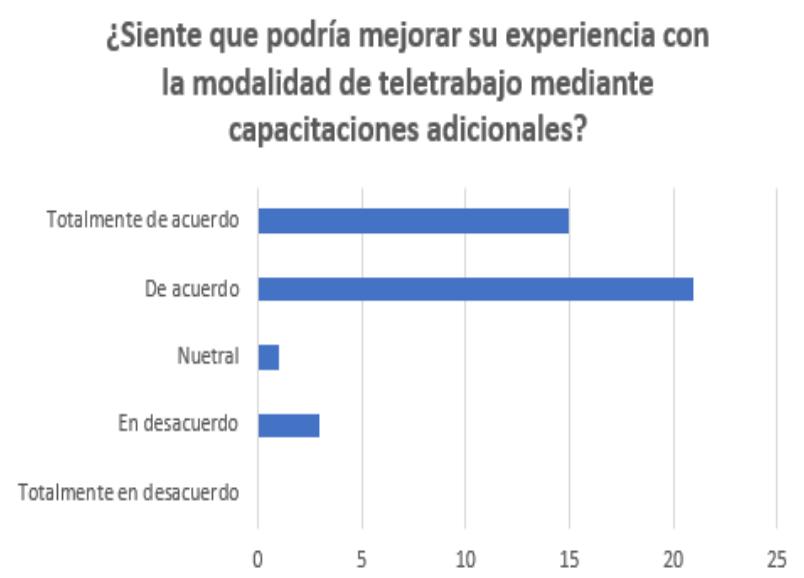
Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 14.
Teletrabajo como modalidad



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

Gráfico 15.
Influencia de la capacitación en el teletrabajo



Nota: Cobeña y Solórzano (2024)

En suma, para la Dimensión Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo, la tendencia es hacia la insatisfacción y desmotivación al llevar el trabajo académico al espacio familiar, pues presentan limitaciones y desafíos para llevar a cabo sus actividades laborales. Para Valenzuela, et al (2023) es un indicar a ser atendido, pues junto con la percepción de falta de apoyo de la

institución, así como la reclusión en casa pueden afectar la salud emocional y mental de los trabajadores. Los resultados contrastan con la postura de Torner (2023), para quien, en el teletrabajo, la satisfacción laboral crece gracias a la autonomía, que otorga control sobre las tareas y reduce el ausentismo.

Con relación a la dimensión Percepción de apoyo organizacional, los resultados son positivos, ya que la mayoría de los docentes, siente que ha estado recibiendo el soporte institucional, manifestado en apoyo, soporte técnico y capacitación, para salir adelante en el desempeño laboral remoto. Ello muestra el compromiso del nivel estratégico en el tránsito hacia una modalidad impulsada por un agente externo que trastocó y transformó la forma de gestionar las organizaciones; tal como lo expresan Puentes et al., (2024), el apoyo de la alta gerencia ha sido definitivo en la implementación del trabajo remoto, lo cual es reforzado en el trabajo de Acosta, et al., (2021) para el caso de las instituciones de educación superior del Atlántico-Colombia

Para la dimensión Impacto en el desempeño laboral y adaptación al cambio, un alto porcentaje de docentes, muestra su capacidad de adaptación a la modalidad de trabajo implementada, lo cual respondería, al apoyo institucional mostrado por las autoridades universitarias (Rector, Decanos, jefes de Dpto., entre otros) para transitar de la presencialidad al trabajo remoto, pero también a su capacidad individual para enfrentar los cambios. Sin embargo, es necesario atender a una porción relevante, que aún no alcanza los niveles de calidad que perciben tenían de forma presencial; en ese sentido, la adecuada gestión permite acrecentar la percepción de felicidad laboral, la cual conlleva al incremento de mejoras en el desempeño organizacional (Cueva, 2025).

Con respecto al Nivel de compromiso organizacional, los resultados exigen atender el sentido de pertenencia de los docentes al estar alejados del espacio físico laboral, sin embargo, resalta el compromiso de un gran número de ellos hacia la institución por encima de la modalidad de trabajo. Es una dimensión que requiere ser revisada para fortalecer la relación del docente con la institución.

En cuanto al Equilibrio trabajo/vida personal, los hallazgos muestran una tendencia hacia el aspecto positivo. Sin embargo, las respuestas contrastan con la afirmación del Gráfico 9, la cual revela una tendencia importante hacia la percepción de efectos negativos en su vida diaria. Quizás, lo planteen en términos del desfase que supuso el cambio de paradigma hasta alcanzar un punto de equilibrio o balance (Acevedo, et al., 2021) entre el aspecto netamente laboral y su vida personal y familiar tan

necesario. En todo caso, refleja la necesidad de implementar medidas que mejoren la adaptación y el compromiso con esta modalidad laboral, pues ha supuesto desafíos importantes para los docentes.

Finalmente, con respecto a las Expectativas, los docentes se muestran claros en cuanto a la necesidad de establecer políticas institucionales para dar soporte a la implementación de la modalidad de trabajo remoto; están abiertos al uso de la modalidad como alternativa a la presencialidad; y creen en la capacitación como herramienta fundamental para generar una experiencia de trabajo, que permita adecuarse y responder al proceso de cambio que ella supone, al respecto Osorio (2021) enfatiza los efectos de la educación para el trabajo en el desarrollo humano y su impacto en el potencial de las personas.

A partir de la evidencia recolectada, se destacan los retos que supone el teletrabajo tanto para los docentes, como para las propias instituciones desde el punto de vista de los cambios que deben ejecutar con el sistema organizacional. Desde la perspectiva de Briones et al. (2023) y Cevallos y Campos (2022) la implementación de estrategias de gestión adecuadas puede no solo superar estos desafíos, sino también potenciar la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores, en este caso los docentes de las instituciones académicas de Manabí.

A modo de conclusiones

El estudio pone de manifiesto que gestionar adecuadamente el Talento Humano es clave para que el teletrabajo funcione de manera efectiva entre los catedráticos de las universidades públicas de Manabí. El alcance de los hallazgos es relevante tanto teórica como práctica. Desde la perspectiva teórica, ayuda a comprender la repercusión de la gestión de talento humano en el teletrabajo de los educadores, ratificando las diversas conceptualizaciones planteadas en el estudio. Por otra parte, en términos prácticos, los resultados indican que, en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Manabí, es necesario establecer políticas y estrategias que optimicen la gestión de talento humano centrándose en el desarrollo profesional, apoyo en las TIC's para mejorar tanto el desempeño como la confianza de los maestros en entornos de trabajo remoto.

La gestión del talento humano y el teletrabajo están profundamente conectados, y juntos constituyen un eje central para el rendimiento docente en las universidades públicas de Manabí. Promover estrategias que incluyan capacitación constante, soporte tecnológico y un liderazgo inclusivo es indispensable para

hacer frente a los desafíos actuales. Este análisis destaca no solo la importancia de modernizar la gestión organizacional, sino también de colocar el bienestar de los educadores como una prioridad en este proceso de transformación continua.

Investigaciones futuras podrían explorar con mayor detalle la relación entre Gestión de Talento Humano y teletrabajo, incorporando aspectos relativos a las brechas tecnológicas, agravadas por las condiciones socioeconómicas de la región, entre otros de relevancia. También sería importante llevar a cabo estudios longitudinales que permitan observar cómo se desarrolla y cambia esta relación con el paso del tiempo.

Limitaciones de la Investigación

Aunque el tamaño de la muestra resultó apropiado para realizar un análisis preliminar, puede restringir el objeto de estudio real de la población de docentes en toda la provincia. Por lo cual, la ejecución de un muestreo por conveniencia puede establecer ciertos sesgos en los resultados. Estudios a largo plazo deben considerar una amplia muestra y aplicar mayores técnicas probabilísticas para alcanzar un concepto más robusto y preciso.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, Á., González, R., González, C., & Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 460-476. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36782>
- Acosta, F., Viloria, D., Arteta, A., & Ospino, C. (2021). Determinantes del desempeño gerencial: Instituciones de Educación Superior del departamento Atlántico-Colombia frente al Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 296-308. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35914>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Anastacio, J. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en pandemia en una entidad del estado*, Lima, 2022. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111083>
- Briones, K., Bravo, A., & Zambrano, I. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Estudios de la Gestión* (13), 75-99. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>
- Cárdenas, J. (2018). Investigación cuantitativa. trAndeS Material Docente- Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. (8), 1-66. <https://doi.org/10.17169/refubium-216>
- Cevallos, C., & Campos, J. (2022). Gestión de talento humano y la repercusión del clima laboral de la dirección distrital MIES Manta, periodo 2020. *MQR Investigar*, 6(3), 180-210. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.3.2022.180-210>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill.
- Cobeña, H., Solórzano, J. (2024). La gestión del talento humano y su influencia en el teletrabajo en profesores de universidades publicas de ña provincia de Manabí. [Examen para la obtención de grado de Magister en gestion del talento humano]. UNEMI Postgrados.
- Contreras, C. N., & González, R. I. (2021). Contraste de resultados para validación de una escala Likert usando un enfoque tradicional y nuevas recomendaciones. *Revista Espacios*, 42(16). <https://revistaespacios.com/a21v42n16/21421605.html>

- Cueva, J. M. (2025). Economía digital en Ecuador: Correlación entre teletrabajo y felicidad laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(112), 1775-1792. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.112.5>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*. 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Ferro, M. (2023). Gestión del talento humano y teletrabajo en una obra social de la ciudad de Salta, periodo 2020-2022. Universidad Católica de Salta. Facultad de Economía y Administración. <https://n9.cl/7at9ai>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Polo del Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- González, J., & Calderon, M. (2022). Teletrabajo y sus impactos: una revisión y análisis bibliométrico. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 10(2), 53-66. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2437>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. McGraw-Hill.
- López, M., Lagunes, C., & Herrera, S. (2006). Excel como una herramienta asequible en la enseñanza de la Estadística. Teoría de la Educación. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 7(1). https://www.redalyc.org/articulo_oa?id=201021084007
- Maldonado, D. (2023). Importancia de la Gestión del Talento Humano para optimar las organizaciones. *Gestió et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(8), 2-3. <https://doi.org/10.35381/gep.v5i8.49>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 143-156. https://www.redalyc.org/articulo_oa?id=504550954002
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. https://www.redalyc.org/articulo_oa?id=219014912006
- Osorio, R. D. (2021). Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y desarrollo humano en Colombia: consideraciones laborales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 158-177. <https://doi.org/10.52080/rvg93.12>

- Puentes, S. M., Rico, J. D., Galviz, D. F., y Román, J. I. (2024). Teletrabajo en empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia: Ventajas en la implementación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1253-1277. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.23>
- Ramírez, J., Quinde, L., Alarcón, R., & Vega, C. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior. *Revista Scientific*, 6(20), 130-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9588008>
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. CienciAmérica: *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>.
- Tomalá, M. (2022). Modelo de gestión educativa docente para prevenir el síndrome de burnout en condiciones de teletrabajo: Modelo de gestión educativa docente para prevenir el síndrome de burnout en condiciones de teletrabajo. *CPAH Science Journal of Health*, 4(1). <https://doi.org/10.56238/cpahjournalv4n1-013>
- Torner, C. (2023). Teletrabajo y clima ético: El efecto mediador de la autonomía laboral y del compromiso organizacional. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36, 1-23. <https://www.econstor.eu/handle/10419/286305>
- Valenzuela, C. N., Anastacio, V. M., y Chávez, K. J. (2023). Teletrabajo en Lima: evaluación de satisfacción laboral y riesgos psicosociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (Edición Especial 10), 1140-1159. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.17>
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15). <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Zambrano, A., & Zambrano, L. (2020). Estudio de la carga laboral en modalidad teletrabajo y su efecto en el compromiso organizacional de la ESPAM MFL, año 2020 [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio Digital ESPAM. <https://repositorio.esspam.edu.ec/handle/42000/1725>

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

Inteligencia artificial en el proceso de selección de personal: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito

Erika Guadalupe Pazmiño Zambrano

epazminoz@unemi.edu.ec

Introducción

¿Cómo beneficia la inteligencia artificial al proceso de selección de personal en una cooperativa de Ahorro y Crédito? En la actualidad el avance de la inteligencia artificial (IA) ha transformado múltiples sectores, incluyendo la gestión de recursos humanos trayendo consigo grandes desafíos (Sulich, et al., 2021). En particular, las cooperativas de ahorro y crédito, que juegan un papel vital en la promoción de la inclusión financiera y el desarrollo local de las comunidades, pueden beneficiarse enormemente de la integración de la IA para seleccionar al personal más adecuado, ya que, no solo se busca agilizar la gestión de las solicitudes de empleo, sino también mejorar las decisiones de contratación.

A través de herramientas avanzadas de análisis de datos, la IA puede identificar candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se alinean con la misión y valores de la cooperativa. “La inteligencia artificial está en un proceso de transformar la gestión del talento humano al permitir a las empresas tomar decisiones más informadas y personalizadas en todas las etapas del ciclo de vida de un empleado” (León, et al., 2024, p.185).

Además, “permite que las áreas de contratación se centren en la parte humana, ofreciendo un servicio personalizado tanto a los clientes como postulantes al cargo” (Fajardo, 2023, p.731). Estas afirmaciones resaltan el impacto significativo de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano, ya que, no solo optimiza procesos y proporciona datos precisos, sino que también permite que los responsables de contratación orienten sus esfuerzos en aspectos más humanos y personalizados, fortaleciendo la experiencia de cada uno de los candidatos. Sin embargo, advierten Charlwood y Guenole (2022), que es preciso acompañar este proceso con el desarrollo de habilidades en el personal que permitan garantizar el componente ético (Gupta, et al., 2024) y la equitativo como centro de la IA.

Este trabajo, explora la importancia de la IA en el proceso de selección de personal, analizando sus beneficios, como la reducción de sesgos, la mejora en la eficiencia del proceso y la capacidad de realizar análisis predictivos sobre el desempeño de los candidatos. Con miras al alcance del objetivo, la investigación se distribuyó en tres fases fundamentales: comenzando con un análisis de fuentes literarias que proporciona el contexto teórico y empírico sobre la aplicación de la inteligencia artificial en la selección de personal; seguido de una descripción de la metodología utilizada, que detalla los enfoques y técnicas implementadas para llevar a cabo la investigación; y finalizando con las conclusiones, que sintetizan los hallazgos y ofrecen recomendaciones sobre cómo las cooperativas de ahorro y crédito pueden beneficiarse de la IA en sus procesos de selección. Este enfoque estructurado permite una comprensión clara de los beneficios y desafíos asociados con la integración de la inteligencia artificial en estas organizaciones.

Inteligencia Artificial y Selección de Personal en el marco de las decisiones

La relevancia de la Inteligencia Artificial en el entorno laboral actual se ha convertido en un aspecto fundamental dentro de la gestión de recursos humanos. Varios estudios realizados han revelado como la inteligencia artificial ha transformado la gestión de recursos humanos ampliando el alcance de su análisis (Cho, et al, 2023) en múltiples aspectos, desde la automatización de tareas rutinarias hasta la mejora de la toma de decisiones estratégicas, esta ultima una habilidad necesaria para los expertos en la gestión del personal (Rodríguez y Rivas, 2022). La inteligencia artificial facilita la automatización de tareas administrativas y repetitivas, lo que disminuye el tiempo y esfuerzo en actividades

como la revisión de currículums y la programación de entrevistas (León, et al, 2024). Adicionalmente, Mytroanova, et al., (2024), agregan como beneficios: la reasignación de tiempo laboral a tareas estratégicas y creativas, mejora en las comunicaciones internas y externas, mayor eficiencia de la unidad del Recursos Humanos, entre otras.

Según Fajardo (2023), es ampliamente utilizado en el análisis de datos para realizar predicciones sobre los candidatos, facilitando a los reclutadores tomar decisiones más informadas y precisas respecto al talento disponible. También tiene el potencial de agilizar el proceso de selección, sino también de disminuir los sesgos inconscientes que podrían afectar las contrataciones (Gonzabay & Pacheco, 2024).

Por otro lado, la selección de personal se presenta como un indicador crucial en la gestión de recursos humanos, lo que ha llevado a que sea objeto de numerosos estudios e investigaciones. Investigaciones como la de Chávez, et al., (2024) resaltan que los algoritmos de inteligencia artificial son capaces de filtrar y clasificar currículums de manera más eficiente y precisa que los humanos, lo que conlleva a una reducción significativa en el tiempo y los costos relacionados con los procesos de selección de personal. Además, estos algoritmos pueden analizar patrones de comportamiento lo que permite seleccionar al personal adecuado (Gonzabay & Pacheco, 2024).

Así mismo la implementación la IA facilita a los aspirantes la presentación de su candidatura de manera más rápida, accesible y sencilla. Esto supone un ahorro significativo de tiempo y costes de desplazamiento (Pérez, 2023). Con lo antes mencionado se puede evidenciar que la inteligencia artificial en la selección de personal no solo mejora el procedimiento en aspectos de eficiencia, exactitud y costos, sino que también potencia la experiencia de los aspirantes, volviendo el proceso más accesible y práctico.

La inteligencia artificial se ha establecido como instrumento clave y revolucionario en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, al integrar algoritmos avanzados y técnicas de análisis de datos generando impactos significativos y beneficios en diversas áreas de la gestión de los recursos humanos (Gonzabay & Pacheco, 2024). Cabe mencionar que según Pérez (2023) la incorporación de la inteligencia artificial en la selección de personal es de suma importancia en la era digital actual ya que tiene como objetivo agilizar y hacer más eficientes estos procesos para todas las partes implicadas.

Con lo antes indicado se puede afirmar que existe una relación que puede tornarse positiva entre la IA y la selección de personal, ya que está revolucionando la manera de gestionar el talento humano, desde la agilización de los procesos de selección hasta la

mejora de la precisión y la equidad en la toma de decisiones. La implementación de algoritmos avanzados y el análisis de datos, no solo hacen más eficiente el reclutamiento, sino que también proporcionan a las organizaciones herramientas para predecir y gestionar el talento de manera más efectiva.

Las teorías que sustentan la relación entre estas variables proporcionan un sólido marco teórico para comprender su relación y sus efectos. Según Verdegay, et al., (2021) la teoría de las decisiones (Simon, 1997; Bermúdez, 2009; Parmigiani, 2002) permite comprender cómo los sistemas inteligentes pueden ser utilizados para mejorar las decisiones de contratación, basándose en datos cuantificables y modelos predictivos. Esta teoría se apoya en varios enfoques que permiten tomar decisiones más informadas, objetivas y rápidas, minimizando el riesgo de sesgos humanos.

Por otro lado, la teoría del comportamiento organizacional (McGregor, 1960; Maslow, 1954) sugiere no solo analizar las habilidades técnicas de los candidatos, sino también su compatibilidad cultural y su ajuste a las dinámicas organizacionales. Esto permite a los reclutadores seleccionar candidatos que no solo son competentes para el puesto, sino que también se alinean con los valores y la cultura de la empresa, mejorando la retención y el compromiso (Fernández & Gomes, 2022).

En suma, las teorías expuestas proporcionan el sustento para entender la relación entre la inteligencia artificial y las decisiones de contratación. La teoría de la decisión apoya la optimización de la precisión y la celeridad en el proceso de selección, por su parte, la teoría del comportamiento subraya la relevancia de tener en cuenta elementos que van más allá de las capacidades técnicas, como la compatibilidad cultural. Estas teorías, en conjunto, permiten expresar que la incorporación de la Inteligencia Artificial en la selección de personal no solo puede incrementar la eficacia del proceso, sino que también favorecer la formación de un equipo más acorde con los valores de la organización y más inclinado a triunfar en el seno de la empresa.

Abordaje Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por el conocimiento de los fenómenos a través de la mente humana (Bebativa, 2017). Los datos obtenidos son el resultado de las mediciones de las variables observadas en el objeto de estudio, y su propósito es explicar y predecir. La metodología seleccionada corresponde a una investigación de tipo descriptivo, ya que se enfoca en detallar de manera exhaustiva todos los aspectos relevantes de casos únicos

o poco frecuentes (Bebativa, 2017). El diseño de la investigación seleccionado es no experimental y de corte transversal debido a que busca estudiar cambios en una población o variables en un momento específico (Cejas, et al, 2023).

Se optó por obtener datos primarios debido a que proporcionan información directa y específica de los participantes, lo que permite una mayor precisión y relevancia en relación con el objeto de estudio. Este tipo de datos facilita una comprensión más profunda y detallada del fenómeno investigado, ya que son recolectados directamente de la fuente, sin intermediarios (Cejas, et al., 2023). Además, los datos primarios permiten asegurar que la información obtenida esté actualizada y sea de primera mano, lo cual aumenta la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación.

Los participantes de la presente investigación pertenecen al Departamento de Gestión del Talento Humano de una cooperativa de ahorro y crédito, los cuales se dedican a actividades de reclutamiento y selección de personal, los mismos que suman 10 personas. De acuerdo con Bebativa (2017), una población es el grupo total de individuos a los que se dirige la investigación, los cuales comparten rasgos similares. Cabe mencionar que debido que la población objeto de estudio es pequeña no se va a utilizar ningún método de muestreo.

El instrumento utilizado para recolectar información en cuanto a la inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal de una cooperativa de ahorro y crédito, es la encuesta, definida por García, et al., (2006) como un grupo de preguntas que permiten medir una o más variables. Dicha encuesta fue extraída del Trabajo del trabajo de titulación “La inteligencia Artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios en Guayaquil” (García, 2023).

Para evaluar la fiabilidad del instrumento mencionado, se utilizó el coeficiente Kuder Richardson (KR-20), obteniendo un valor de 0,79, lo que indica una fiabilidad aceptable. Según Charter y Merino (2009) se considera que la fiabilidad de Kuder Richardson es adecuada cuando supera el 0,70. Además, para complementar la evaluación de la fiabilidad, dos expertos revisaron los instrumentos y realizaron una valoración de cada ítem del cuestionario, concluyendo que son adecuados para su uso.

Antes de aplicar la encuesta, se pidió autorización a la Gerencia, al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia para proceder con la recolección de información. Una vez obtenida la aprobación, se inició la recolección de los datos de manera virtual, utilizando un formulario de Google Forms. Este proceso se llevó a cabo durante una semana, en la que se envió el enlace de la encuesta y, en algunos casos, se realizó un seguimiento

presencial para obtener las respuestas de aquellos participantes que no completaron el formulario. En el documento enviado a los participantes se incluyó el consentimiento informado, garantizando que la participación de cada uno fuera completamente confidencial.

Para el procesamiento de los datos en esta investigación, se utilizaron el paquete estadístico SPSS 26 y el programa Excel, herramientas ampliamente empleadas en este tipo de estudios, que han proporcionado resultados muy satisfactorios. El programa SPSS ofrece un conjunto de opciones en su menú que permite a los investigadores y estudiantes analizar y tratar los datos de acuerdo con las necesidades específicas de sus trabajos estadísticos. A través de estas opciones, los usuarios pueden manipular y gestionar los datos dentro del menú, facilitando el proceso de análisis.

Estas herramientas permiten realizar tareas como la transformación de variables, el cálculo de estadísticas descriptivas, la aplicación de pruebas de hipótesis y la creación de modelos estadísticos, entre otras. Al ofrecer un entorno intuitivo y flexible, SPSS simplifica el tratamiento de datos y permite realizar análisis estadísticos detallados y ajustados a los requisitos de cada investigación. (Rivideneira , De La Hoz, & Barrera, 2020). Cabe mencionar que integrar SPSS 26 a una investigación no solo mejora la precisión y la eficiencia del análisis de datos, sino que también contribuye a una mayor transparencia, validez y confiabilidad de los resultados, lo que refuerza la calidad y el impacto de la investigación.

Los Hallazgos

Entre los principales hallazgos de la investigación se pudo identificar la importancia de la inteligencia artificial aplicada a la selección de personal. Las personas a las cuales se les aplicaron las encuestas, manifestaron (80%) que la inteligencia artificial es una herramienta muy importante en la era actual y que su implementación es muy beneficiosa para las empresas, ya que la consideran una ventaja competitiva en la optimización de los procesos inherentes a las personas (Giermindl,et al 2021), entre ellos la selección de personal, sin embargo, es importante destacar que creen que la inteligencia artificial no puede evaluar de manera óptima rasgos intangibles de la personalidad de los candidatos como la adaptabilidad, emociones y la creatividad. Estos resultados resaltan la importancia de tener balance entre el uso de la inteligencia artificial y el personal encargado de gestionar el talento humano.

Si comparamos estos hallazgos con la literatura existente, se observa una notable consistencia. Investigaciones como las de Gonzabay & Pacheco, (2024) y Fajardo (2023), manifiestan la importancia del uso de la inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. Por otro lado, estudios como los de García (2023) y Villón (2022) desatacan que la inteligencia artificial es una herramienta tecnológica que proporciona muchas ventajas para las organizaciones siempre y cuando se las utilice de manera adecuada y siguiendo planes y políticas que regulen su uso y aplicación.

Las implicaciones de los hallazgos antes mencionados son de gran relevancia tanto para el ámbito teórico, así como el práctico. En el plano teórico, este estudio refuerza la comprensión de la importancia de la inteligencia artificial aplicada a los procesos de selección, respaldando las teorías previamente discutidas en el desarrollo del documento. Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que las cooperativas de ahorro y crédito deben considerar utilizar la inteligencia artificial en los procesos de selección sobre todo para optimizar tiempo y recursos, siempre y cuando haya un balance entre su uso y el personal de selección y las consideraciones ética, tal como lo plantean Charlwood y Guenole (2022) y Gupta, et al., (2024)

No obstante, al reconocimiento de la importancia de la IA en el proceso de selección del personal, sólo un 30% manifestó aplicarla. Adicionalmente, el 90% de los encuestados opina que la inteligencia artificial no es capaz de evaluar rasgos intangibles como la adaptabilidad o las emociones. Por esta razón, se debe mantener un equilibrio entre el uso de la IA y la intervención del personal encargado de la selección, con el objetivo de prevenir sesgos en los procesos de contratación. Detrás de estos resultados que apuntan a ver la Inteligencia artificial como una herramienta de mucha importancia para la era actual y que permite optimizar tiempo y recursos, en el fondo subyace la resistencia al cambio, fundamentada quizás en el miedo e incertidumbre frente a la novedad y consideraciones, en torno a que para muchos empleados con este tipo de avances tecnológicos se ponen en peligro sus empleos, con la posibilidad de ser reemplazados.

Limitaciones de la Investigación

El tamaño de la población al ser pequeño podría restringir los resultados y crear ciertos sesgos, además cabe mencionar que al ser la inteligencia artificial una herramienta relativamente nueva y en auge, aún existe mucho desconocimiento con respecto al ámbito de aplicación, entre ellos el relativo al talento humano.

A modo de conclusiones

El principal propósito de esta investigación fue analizar la importancia y beneficios de la inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, mediante una encuesta la misma que fue aplicada de manera óptima, razón por la cual se pudo obtener una perspectiva macro de las variables estudiadas.

Se sugiere a las cooperativas de ahorro y crédito el diseño de planes y políticas que permitan regular y aprovechar el uso de la inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal, en concordancia con los principios y valores institucionales. Estos podrían incluir la implementación programas de formación para que los reclutadores utilicen la inteligencia artificial de manera efectiva, para ello es relevante: establecer un sistema de validación que permita a los reclutadores revisar y ajustar las decisiones sugeridas por la IA antes de la contratación; asegurarse de que las herramientas de IA utilizadas cumplan con las leyes locales e internacionales de protección de datos personales; y, auditar regularmente los algoritmos para detectar sesgos y revisar las decisiones que la IA toma en las diferentes etapas del proceso de selección.

Para poder implementar estas medidas es esencial tener el apoyo y compromiso de la alta gerencia y los consejos administrativo y de vigilancia, así como la participación y colaboración de los empleados en todo el proceso. La alta gerencia debe estar convencida de los beneficios que la inteligencia puede aportar al proceso de selección y estar dispuesta a asignar los recursos financieros y humanos adecuados para garantizar el éxito de la implementación. Esto incluye la inversión en tecnología de IA, así como la capacitación continua del personal de recursos humanos para que puedan utilizar eficazmente las nuevas herramientas.

Es probable que se presenten desafíos, como la resistencia al cambio, especialmente si los empleados tienen dudas sobre cómo la IA impactará en sus roles, o las limitaciones presupuestarias que puedan dificultar la adquisición de tecnologías avanzadas. Sin embargo, los beneficios potenciales de la IA, como la mejora en la eficiencia del proceso de selección, la reducción de sesgos y la mejora de la calidad de los empleados contratados, justifican el esfuerzo y la inversión necesarios.

En próximos estudios se podría profundizar en el impacto de la inteligencia artificial, sus ventajas y sus posibles riesgos. Las investigaciones en estas áreas ayudarán a optimizar los procesos de contratación, garantizar la equidad y ética en la selección y mejorar la experiencia tanto para los candidatos como para las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Bebativa, C. (2017). *Investigación Cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424046.pdf>
- Bermúdez, J. L. (2009). *Decision theory and rationality*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199548026.001.0001>
- Cejas , M., Liccioni , E., Aldaz , S., Murillo, M., & Venegas, G. (2023). *Enfoque Cuantitativo y Cualitativo: Una mirada de los métodos mixtos*. Fundación Editorial de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos. <http://libreria.unellez.edu.ve/>
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Charter, R., & Merino, C. (2009). Modificación Horst al Coeficiente KR - 20 por Dispersión de la Dificultad de los Ítems. *Revista Internacional de Psicología*, 274 278.
- Chávez, R., Estrada, J. & Guerra, K. (2024). Desafíos de la inteligencia artificial en la Gestión del Talento Humano. GADE: *Revista Científica*, 4(3), 190-206. <https://doi.org/10.63549/rv413.464>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Revista Científica Polo del Conocimiento*, 726-740. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i9.6047>
- Fernández, V., & Gomes, I. (2022). Impacto de la Inteligencia Artificial en el comportamiento informacional elementos para el debate. *Revista Anales de Investigación*, 94-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8741939>
- García, F., Alfaro, A., Hernández, A., & Molina, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 232-236. <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>
- García, L. (2023). La inteligencia Artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26474>

- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2021). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Gonzabay, I. & Pacheco, S. (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)
- Gupta, M., Ammani, S., Dontineni, M., Kumar, B., Gupta, M. and Katta, S. (2024) “The Future of Hr Marketing Ai-Driven Approaches to Talent Acquisition and Management,” 2024 *International Conference on Intelligent Computing and Emerging Communication Technologies* (ICEC), Guntur, India,pp. 1-6, <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10837377>
- León, B., Arroyo, L., Vargas, A., & Reigosa, A. (2024). Inteligencia Artificial para los procesos de Gestión del Talento Humano. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 182-203. <https://n9.cl/ouqtu>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mytrofanova, H., Євтушенко, О. Т., Hlukhyj, A., & Lugovyy, M. (2024). Methodological principles of implementing artificial intelligence into organizational management system. *Akademičnij Oglād*, 2(61), 173–189. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-12>
- Parmigiani, G. (2002). *Decision theory: Principles and approaches*. Wiley.
- Pérez, J. (2023). Inteligencia Artificial y la Contratación Laboral. *Revista Estudios Jurídico Laborales y de Seguridad Social*, 186-205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9090815>
- Rivadeneira, J. L., Barrera, M. V., & De La Hoz, A. I. (2020). Análisis general del spss y su utilidad en la estadística. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(4), 17-25. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/19>.
- Rodríguez, A. M., y Rivas, Y. (2022). Toma de decisiones y argumentación en la formación en Gestión del Talento Humano. *Academia y Virtualidad*, 15(2), 41-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8751356>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (4.^a ed.)
- Sulich, A., Sołoducha-Pelc, L., & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13(4), 1604. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1604>

- Verdegay, J., Latam, M., Pelta, D., & Cruz, C. (2021). Inteligencia artificial y problemas de decisión: la necesidad de un contexto ético. *Revista Suma de Negocios*, 104-114. doi: <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N27.A2>
- Villón, E. (2022). Impacto de la Inteligencia artificial en la selección de personal para las Pymes. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22845/1/UPS-GT003858.pdf>

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

Gestión del talento humano para el desarrollo de capacidades en el personal

Génesis Yulisa Chila Mancilla

gchilam3@unemi.edu.ec

Luis Alfredo Uchuarí Zaruma

luchuariz@unemi.edu.ec

Introducción

La gestión del talento humano corresponde a una estrategia clave en las organizaciones, que se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los colaboradores, en tanto estos contribuyen al logro de los objetivos empresariales y a las proyecciones a mediano y largo plazo. Desde la visión de Paiva (2024) a través de esta se obtiene una guía para alcanzar un escenario laboral más justo, productivo, humano y preparado para enfrentar a los desafíos y oportunidades del mercado y la sociedad. Esta guía implica considerar la implementación de estrategias que aseguren el bienestar de los colaboradores, impulsando su perfil profesional y humano.

Aporte como el de Gaspar (2021), señala que la gestión del talento humano incide precisamente en el desempeño laboral, quienes desde su compromiso impulsarán el éxito de la organización. En virtud de ello se reconoce que las empresas que han

alcanzado éxito se mantienen en una constante búsqueda por contratar al mejor personal, aquel que está capacitado para responder a las tareas requeridas por la empresa, y por ende, la incidencia directa del área de recursos humanos en garantizar la incorporación de este tipo de personal. Esta acción desemboca en el desarrollo de sus capacidades, que a decir de Pérez y Alfonso (2023) es una oportunidad para el desempeño organizacional que influye en la toma de decisiones y los resultados deseados desde la organización.

Investigar este tema es crucial, ya que la gestión del talento humano es una función clave que permite alinear habilidades, motivaciones y metas de los empleados con los objetivos estratégicos e impulsa oportunidades de desarrollo profesional y personal, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo. En el caso de la entidad financiera en estudio, como es la Cooperativa JEP, por su presencia nacional y la cantidad y diversidad de colaboradores que posee, surge el interés de conocer su realidad en materia de tratamiento y gestión de su recurso humano, así como la acción estratégica que utilizan con miras a integrar una planificación adecuada, que abarque los diferentes componentes de formación e impulsen el desempeño y compromiso de los empleados, promoviendo la reputación y desarrollo de la entidad. Para alcanzar lo referido, se efectuó la revisión literaria de autores que abordan la temática, además de un análisis que permita expresar argumentos para complementar la información.

Gestión de Talento Humano y desarrollo de capacidades

Como punto de partida se define a la gestión del talento humano como “una arista fundamental que se materializa cuando el capital humano es considerado como pieza clave principal en la organización” (Olivos et al. 2023, p. 278), siendo el elemento que abone con el crecimiento y la dinámica empresarial en el entorno. Aportes como el de Huaraca (2023) refieren a la gestión del talento humano como una estrategia organizacional que busca generar valor desde el potencial de los colaboradores, en tanto se orienta a gestionar sus habilidades y capacidades. Por su parte, Pinargote y Pico (2023) señalan que la gestión del talento humano “se basa en la justificación de que el potencial humano puede vincularse a procesos de producción eficaces, eficientes y efectivos” (p. 119), requiriéndose una participación de incidencia de los directivos.

En atención a estas definiciones, se precisa lo relacionado con el desarrollo de capacidades, mismas que según el aporte de Villanueva y Vela (2023) corresponden a aquellos conocimientos

y habilidades que el trabajador debe tener para resolver una tarea y con ello contribuir con la organización. Con ello coinciden Vargas y Lara (2023) al mencionar que las capacidades laborales están asociadas a la experiencia, destrezas y habilidades que una persona disponga para desempeñar ciertas funciones y con ello contribuir desde sus funciones.

Una vez que se han presentado estos primeros conceptos, corresponde precisar la relación que estos tienen, frente a lo cual Tejada y Navío (2005) señalan que surge la necesidad de consolidar “nuevos enfoques de gestión de recursos humanos que se orienten a las competencias personales, de tal manera que se impulse la motivación en el trabajo y las mismas competencias profesionales” (p. 2). A este aporte se añade lo planteado por Gaspar (2021), quien menciona que “la gestión del talento humano es un elemento funcional para la administración eficiente del recurso humano y sus capacidades” (p. 319), es decir que este tipo de gestiones posibilita que el trabajador mejore su desempeño laboral y maximice sus capacidades.

En atención a estos conceptos es preciso respaldar los aportes con planteamientos teóricos de autores de incidencia, tal es el caso de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, que refiere a la satisfacción laboral y los efectos en los trabajadores a partir de sus condiciones de trabajo (De la Cruz, 2020). En virtud de ello se señala que los trabajadores no son solo influenciados por incentivos materiales, sino también por factores emocionales y sociales. Así también se precisa de la Teoría del Capital Humano de Gary Becker, cuyo enfoque atiende a la formación e inversión en el talento humano, lo que a su vez ha permitido que académicos y profesionales entiendan y valoren los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos dentro de una organización (Georg y Raldi, 2023, p. 34).

Abordaje metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, el cual tiene como propósito fundamental comprender y analizar fenómenos en su contexto natural a través de una aproximación sistemática y rigurosa. En cuanto al enfoque cualitativo, este se orienta al “estudio de fenómenos de manera sistemática” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 7), lo que implica un proceso de observación detallada, interpretación reflexiva y revisión exhaustiva de estudios previos que aporten una base teórica sólida. En relación con el diseño descriptivo, este constituye una herramienta clave para describir los principales componentes y características de una realidad específica, por lo que según Guevara et al., (2020), este tipo de diseño no

solo facilita la recolección de datos relevantes, sino que también permite organizar y estructurar la información de manera que se logren identificar aspectos esenciales del fenómeno estudiado; asimismo, el diseño descriptivo es eficaz para proporcionar un marco analítico que permite explorar, de forma detallada y contextualizada, las dimensiones y particularidades del objeto de estudio, contribuyendo significativamente al logro de los objetivos investigativos.

En aplicación y desglose de lo descrito, para la recopilación de información se precisa de la revisión de literatura, que básicamente corresponde a la revisión de información en diferentes fuentes bibliográficas, tal es el caso de libros, artículos, revistas, entre otros. Hernández et al., (2022) reconocen que para su ejecución se involucran procesos como “la identificación, selección y extracción de información” (p. 51). Así también se valida la aplicación de una encuesta, que a decir de Feria et al. (2020) es “una entrevista por cuestionario”, el cual a su vez corresponde a “un instrumento o formulario impreso o digital que permite la obtención de respuestas a problemas planteados en el estudio” (p. 72).

Una vez delineada la ruta de obtención de la información es importante precisar lo relacionado con la población de estudio, que a decir de Álvarez et al. (2021) corresponde a “la cantidad de personas o conjunto de elementos totales que cuentan con las características de interés para la investigación” (p. 138). En virtud de ello la propuesta apunta a trabajar con personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP, en un número de 16 trabajadores, a quienes se aplica los instrumentos correspondientes.

Este grupo se selecciona a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir que se eligen a los participantes en atención a los intereses del investigador, quien mapea características requeridas para su investigación y por ende su selección.

Una vez definido el enfoque metodológico y detalladas las técnicas e instrumentos seleccionados, se procede a precisar el proceso de recopilación de datos, el cual constituye una etapa fundamental para garantizar la calidad y la fiabilidad de los resultados obtenidos. En este caso, se plantea como herramienta principal un cuestionario estructurado que ha sido diseñado cuidadosamente para abordar las dimensiones clave del fenómeno en estudio. Este instrumento no solo debe ser claro y comprensible, sino que también debe garantizar la capacidad de captar datos relevantes y pertinentes para los objetivos planteados en la investigación.

Previo a su aplicación, el cuestionario es sometido a un proceso riguroso de validación, el cual incluye la revisión por parte de expertos en el área temática y la comparación con instrumentos utilizados en investigaciones previas que hayan abordado problemáticas similares, con el fin de asegurar su validez y confiabilidad.

Una vez validado, el cuestionario se distribuye a los participantes en formato digital, a través de la plataforma de Google Forms, lo que facilita su alcance y accesibilidad. Este se incluye en un correo electrónico que permite explicar la finalidad de la encuesta y con ello brindar las directrices a los participantes; a quienes también se confirma mediante WhatsApp. Durante esta fase, se informa a los participantes sobre la importancia de tomarse su tiempo adecuado y proporcionar respuestas claras, sinceras y completas, con el objetivo de recolectar información precisa y veraz que sirva de base para el análisis y la interpretación de los resultados.

Con la información levantada corresponde el procesamiento de datos, para lo cual se utiliza el software de Windows SPSS, el cual permite capturar y analizar los datos recopilados, además de crear tablas, gráficos y realizar el análisis del texto, de tal manera que la información se digerible para el lector. Autores como Chávez y Morell (2024) reconocen en SPSS un sistema informático de fácil manejo, con una interfaz interactiva y una variedad de herramientas que permiten el análisis de datos con precisión, además de ser posible la importación de bases de datos desde extensiones como .xls y .txt.

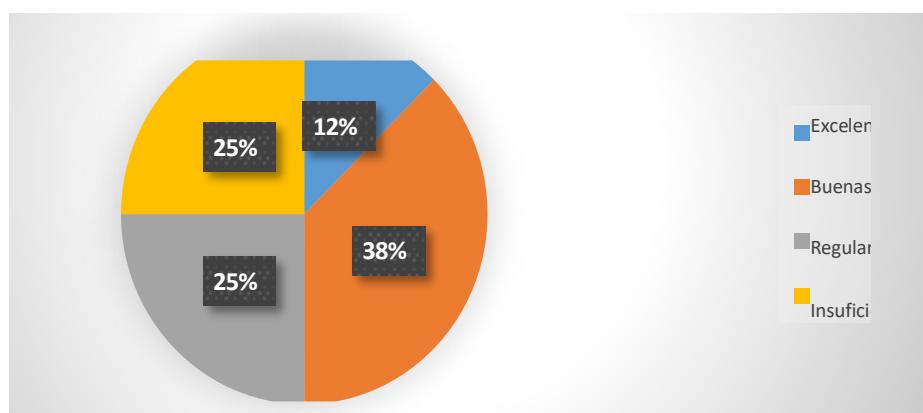
En este apartado también es importante incluir la validación del instrumento, mismo que se cumple a través del método de datos de prueba. Frente a ello, López et al. (2019) resalta la necesidad de la revisión de instrumentos que se hayan aplicado en otras investigaciones y tengan la misma proyección de resultados. Así también reconoce en el método de datos de prueba que se traduce en la aplicación del instrumento varias veces en muestras que pertenezcan a la misma población.⁴

Los hallazgos según la visión de los encuestados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a los empleados de la organización con relación a la gestión del talento humano. Se presentan las preguntas formuladas, acompañada de un gráfico que muestra las tendencias de sus respuestas:

1. ¿Cómo califica las políticas de gestión del talento humano en la cooperativa? La tendencia de las respuestas expresadas en el Gráfico 1, es que un 38% de las personas las considera buenas. Sin embargo, destacan con igual porcentaje (25%) aquellos que las consideran regulares o insuficientes. Un indicador importante que indica una revisión de este aspecto en la gestión de las personas, pues “marcos integrados de gestión del talento mejora la eficiencia operativa y reduce la rotación de personal” (Corrales, et al.,2025, pp. 1146).

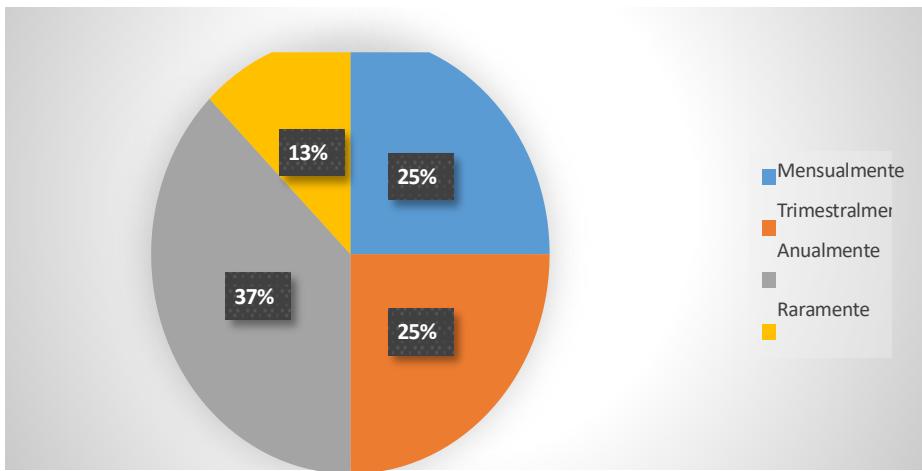
*Gráfico 1.
Políticas de gestión*



Nota: Chila y Uchuary (2024)

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación o formación profesional? Frente a esta pregunta, (Gráfico 2), el mayor porcentaje (37%) revela que los programas de capacitación tienden a ser solo una vez al año, seguido en igual proporción (25%) aquellos que la reciben trimestral o mensualmente. Ello podría indicar que la capacitación responde a las diferentes necesidades de la organización y se distribuye según las mismas.

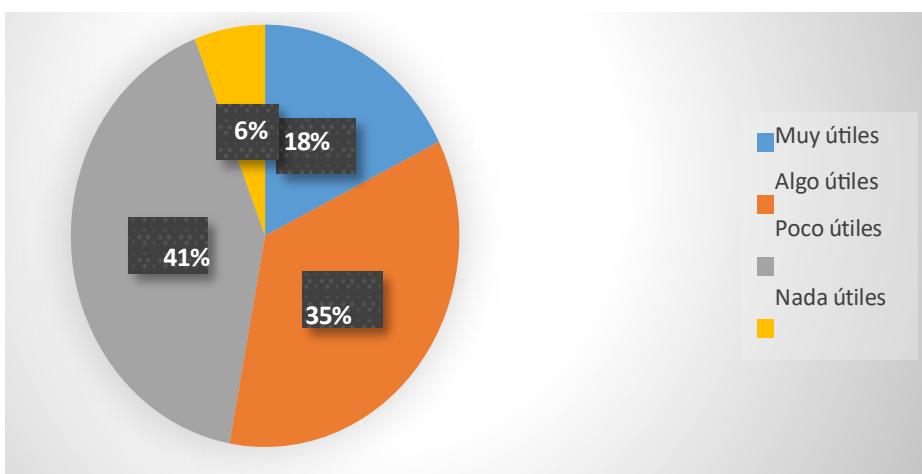
Gráfico 2.
Frecuencia de la capacitación



—Nota: Chila y Uchuarí (2024)

3. ¿Qué tan útiles considera las capacitaciones ofrecidas por la cooperativa para su desarrollo profesional? El Gráfico 3, muestra con relación a la utilidad de las capacitaciones recibidas, que el mayor porcentaje (41%) las considera poco útiles, seguidas por algo útiles (35%), tendencias que indican que se tiene programas de capacitación, pero estos no se corresponden con las necesidades y requerimientos del personal para mejorar sus capacidades.

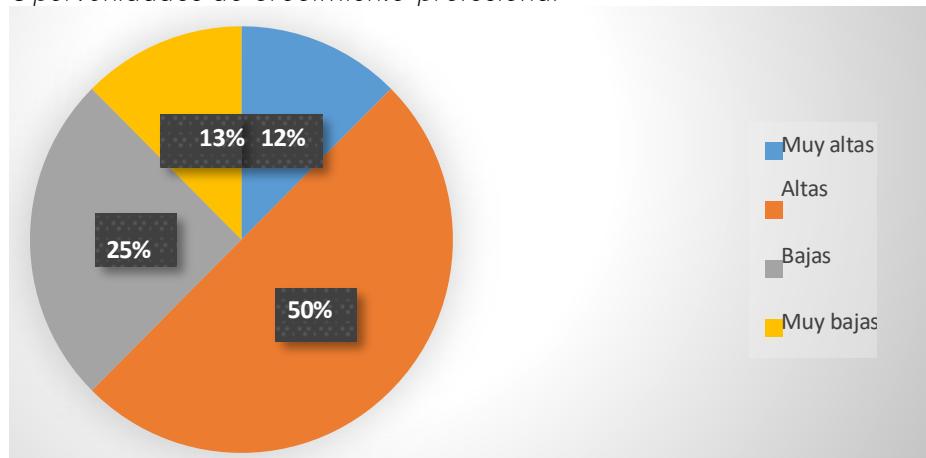
Gráfico 3.
Utilidad de las capacitaciones



Nota: Chila y Uchuarí (2024)

4. ¿Cuál es su percepción sobre las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la cooperativa? Al respecto, esta pregunta revela que el 50% de los encuestados piensa que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, no obstante, contrasta con la percepción de un 25% que cree que esa opción es baja. En ese sentido, se hace necesario indagar sobre las razones que tienen para pensar que existen bajas o muy bajas (13%) posibilidades de crecer dentro de la cooperativa (Gráfico 4). Para Coelho y Marín (2022), resulta conveniente establecer estrategias diseñadas a impulsar el crecimiento personal y profesional de individuos motivados a la innovación y emprendimiento, y resulta clave, en este marco en el cual la mayoría piensa que tiene oportunidades de crecimiento profesional.

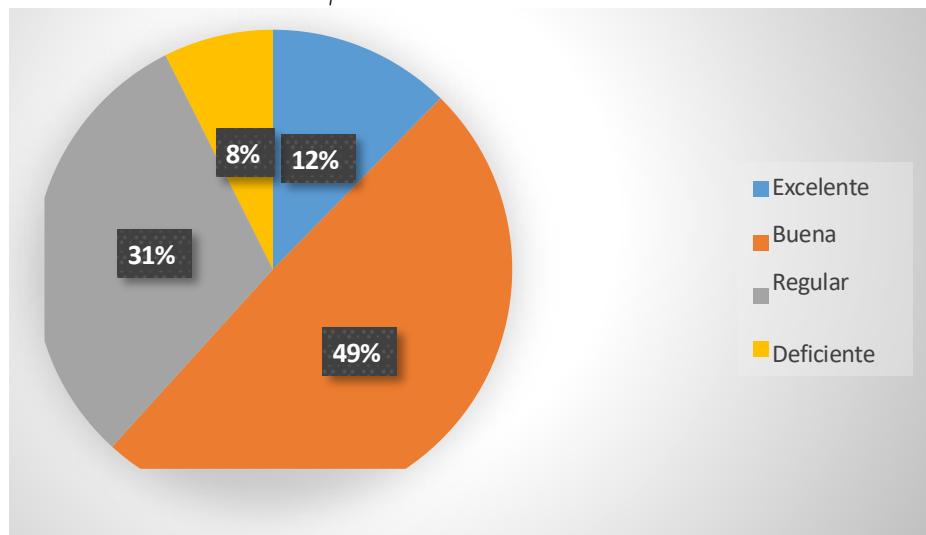
Gráfico 4.
Oportunidades de crecimiento profesional



Nota: Chila y Uchuary (2024)

5. ¿Cómo evalúa la comunicación con sus superiores en términos de retroalimentación para mejorar su desempeño? En el Gráfico 5, se observa con relación a la retroalimentación que reciben los empleados de sus superiores que un porcentaje importante (49%) afirma que es buena, frente a un 31% que las considera regulares. Estos datos, revelan falencias en las comunicaciones entre los niveles organizacionales, que impactan el desarrollo de las capacidades de los empleados, al desconocer la evaluación de su desempeño, con miras a tomar medidas que conduzcan a mejorarlo.

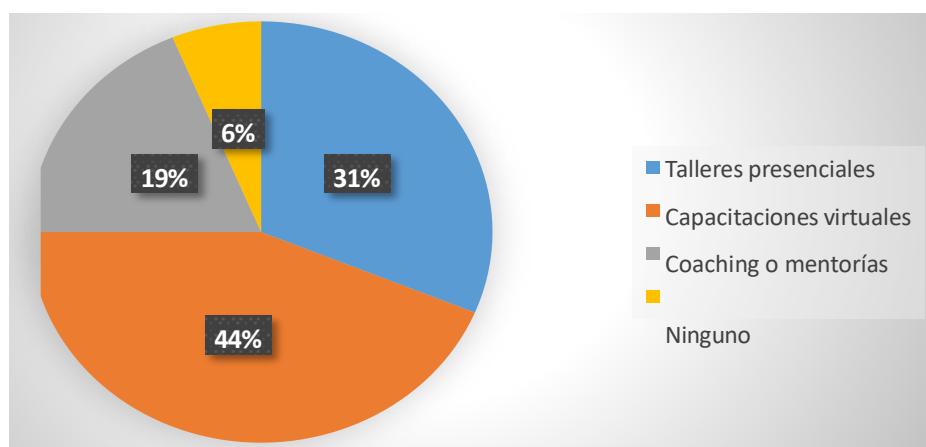
Gráfico 5.
Comunicación con los superiores



Nota: Chila y Uchuarí (2024)

6. ¿Qué tipo de programas de desarrollo de habilidades considera que son más efectivos? En el Gráfico 6, se muestran las opciones preferidas por los encuestados con relación a la forma de recibir la formación. Al respecto, la mayoría se inclina por el formato virtual (44%), seguido de los talleres presenciales (31%) y el coaching o mentoría (19%). Se trata de datos relevantes para el departamento de talento humano a la hora de tomar decisiones para llevar a cabo los programas de capacitación del personal, respondiendo a sus preferencias y necesidades.

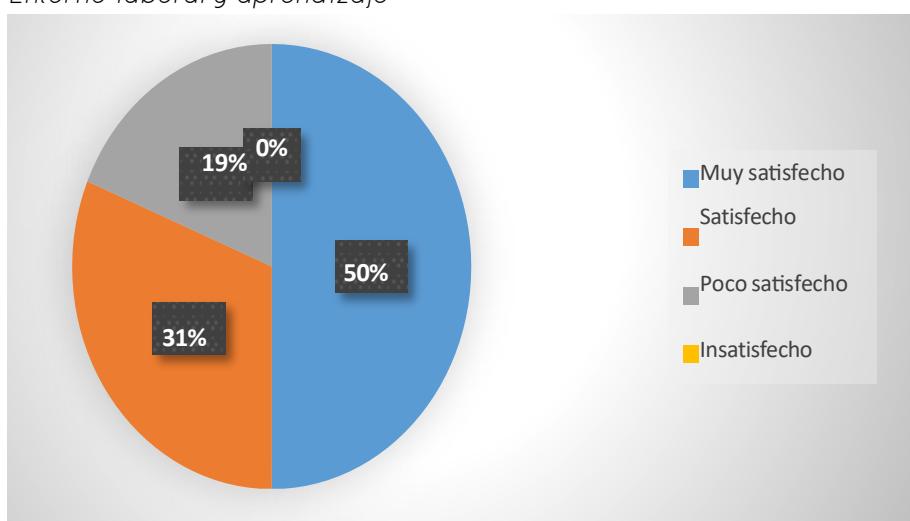
Gráfico 6.
Tipos de programas de formación



Nota: Chila y Uchuarí (2024)

7. ¿En qué medida considera que su entorno laboral promueve el aprendizaje continuo? Las respuestas a esta interrogante, representadas en el Gráfico 7, muestran que un porcentaje significativo de 44% expresa que en gran medida el entorno favorece su aprendizaje continuo, seguido de un numero también destacado de 37%, que indica que lo hace en cierta medida. En general, parece haber un clima laboral propicio para el aprendizaje, ello coincide con el estudio de López, et al., (2023) el cual reveló que, entre otras variables, la capacitación, afecta positivamente el clima organizacional.

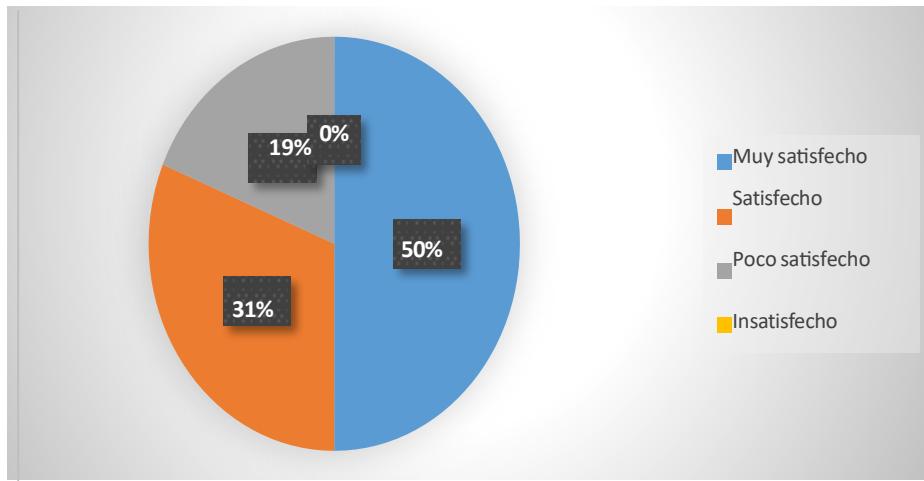
Gráfico 7.

Entorno laboral y aprendizaje

Nota: Chila y Uchuary (2024)

8. ¿Qué tan satisfecho está con los recursos que la cooperativa proporciona para su desarrollo profesional? Al respecto, los empleados manifiestan una alta satisfacción si se suman las respuestas de muy satisfechos y satisfechos (81%), en torno al tema de los recursos que se destinan para apoyar su desarrollo profesional. Sin embargo, habría que considerar que un porcentaje relevante de mismos empleados (41%) perciben, por ejemplo, que las capacitaciones recibidas son poco útiles (Gráfico 4). Ello podría indicar que se hacen esfuerzos por dotar de recursos, pero no están siendo canalizados tomando en cuenta las necesidades reales de los trabajadores, situación última que estaría alineada con las debilidades en las comunicaciones (Gráfico 5).

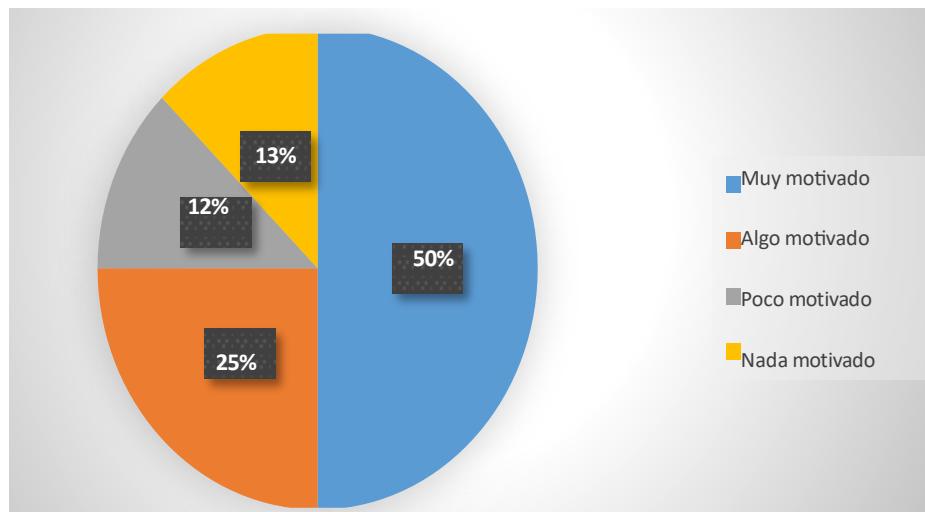
Gráfico 8.
Recursos y desarrollo profesional



Nota: Chila y Uchauri (2024)

9. ¿Qué tan motivado se siente para desarrollar nuevas habilidades gracias al apoyo de la cooperativa? En este aspecto, el 50% afirma sentirse muy motivado al desarrollo de nuevas habilidades. Sin embargo, el otro 50% se dispersa entre: algo motivado (25%) y poco motivado y nada motivado (25%), lo cual revela un problema latente de insatisfacción y desmotivación en buena parte del personal, cuya responsabilidad recae en la organización (Quispe, et al., 2023) y que exige ser atendido por la gestión del talento humano, debido al impacto en el desempeño y alcance de los objetivos organizacionales. Al respecto, el trabajo de Estrada, et al., (2025), muestra la correlación relevante y directa entre motivación laboral y nivel de compromiso de las personas con la organización. Para Romero y Scrivanelli (2024), la motivación de las personas que forman parte de las organizaciones con modelo cooperativo es “fundamental, no solo por su desempeño y estabilidad o competitividad en el mercado, sino porque estas organizaciones tienen como objetivo el bienestar de su gente, por tanto, parte de sus objetivos organizacionales debería ser contar con personas satisfechas y motivadas”.

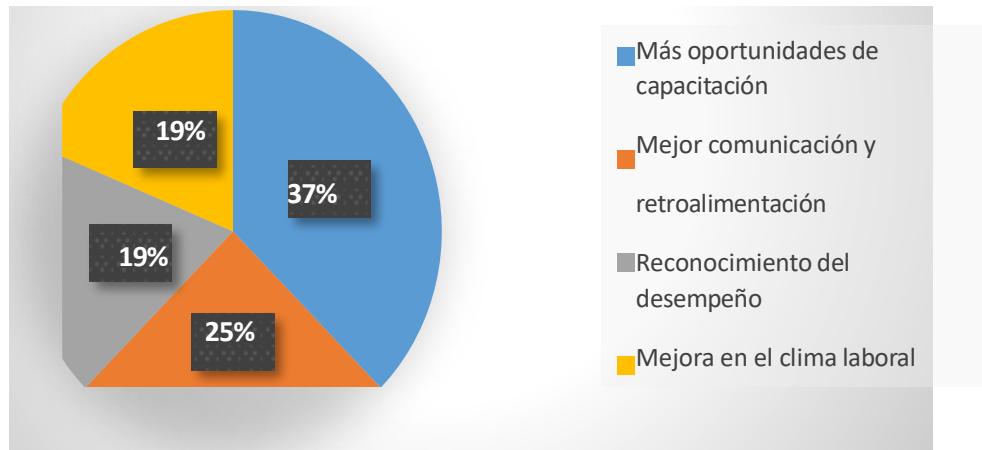
Gráfico 9.
Nuevas habilidades



Nota: Chila y Uchuari (2024)

10. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar la gestión del talento humano en la cooperativa? El Gráfico 10, expresa la visión del personal encuestado con relación a los aspectos medulares que los líderes encargados de la Gestión del Talento Humano deben mejorar. Las demandas giran en torno a cuatro aspectos: Ofrecer mayores oportunidades de capacitación, mejorar la comunicación y retroalimentación, recibir reconocimiento por el desempeño y mejoras en el clima organizacional. Estos aspectos, coinciden con los planteados por Porkodi, et al., (2025) quienes encontraron como relevantes para la mejorar resultados y retener al talento humano los siguientes factores: capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, motivación, entorno de trabajo, puesto de trabajo, políticas de talento humano.

Gráfico 10.
Aspectos a mejorar en la gestión del talento humano



Nota: Chila y Uchuarí (2024)

Los principales hallazgos de la investigación permiten identificar que existe una relación proporcional entre la gestión del talento humano y el desarrollo de sus capacidades. A partir de la aplicación de esta metodología se obtienen resultados que reconocen como parte de las acciones del área de talento humano, es necesario el desarrollo de capacidades del personal, que en el tiempo se ha cumplido de forma promedio, por lo que se requiere la implementación de políticas orientadas en la capacitación y otras actividades que contribuyan con el clima laboral, el trabajo en equipo, y el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Al comparar los hallazgos con la literatura existente se consideran los aportes de Tejada y Navío (2005), quienes afirman que es necesario consolidar enfoques de gestión de recursos humanos que se orienten a competencias personales, lo que se traduce en motivación y con ello mejores competencias profesionales. Así también Gaspar (2021), reconoce que la gestión del talento humano es un elemento de relevancia en la administración del recurso y sus capacidades, con una proyección a un mejor desempeño laboral.

Las implicaciones de estos hallazgos son significativas tanto a nivel teórico como práctico. A nivel teórico permite reforzar y ampliar los criterios frente a la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de capacidades profesionales, con bases a teorías y estudios previos que han indagado en este ámbito; mientras que, en términos prácticos, los resultados insisten en mejorar la gestión del talento humano a partir de estrategias que beneficien a las competencias profesionales.

Limitaciones del estudio

Es importante reconocer que existen limitaciones para el presente estudio, como es el caso del tamaño de la muestra, que aunque se dirigió a perfiles que podían aportar en el estudio, por la presencia nacional de la Cooperativa, ello podría limitar y generalizar los resultados a una población más amplia. Adicionalmente, la evaluación de este tipo de temáticas se sujeta a percepciones, que muchas veces puede estar condicionada por el perfil o puesto de trabajo y no lograr una información cercana en su totalidad a la realidad.

A modo de conclusiones

Con la revisión de los resultados alcanzados en esta investigación se puede concluir que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades del personal de una organización, como es el caso de la Cooperativa JEP, lo que permite contribuir significativamente al logro de sus objetivos organizacionales.

En virtud de lo mencionado, el estudio presentado ha proporcionado importante información en relación con la gestión del talento humano y el desarrollo de capacidades, lo que se respalda con estudios preliminares que recogen aportes de poblaciones en las que estas son variables de incidencia para el desarrollo de la cooperativa.

Con base en los resultados de la investigación, se identifican oportunidades de estudio y áreas de mejora como el impulso a la actividad de capacitación permanente del talento humano, misma que no solo se refleja en el desempeño profesional sino en la competitividad que puede alcanzar la organización. En este sentido, se recomienda construir planes y estrategias que se enfoquen a la capacitación de temáticas actuales, que le permitan al profesional rendir con mayor atención a sus funciones y contribuir con la organización.

Para la implementación es importante considerar dos aspectos fundamentales, como es el caso del compromiso y disposición de los colaboradores frente a planes de capacitación que implican horarios y esfuerzos adicionales; así también la apertura de los directivos para entender la importancia de los procesos de formación, vistos como una inversión para la sostenibilidad y competitividad de la organización.

De esta manera, las futuras investigaciones que se desarrollen al margen de las varias propuestas deben atender precisamente a las acciones que motiven los perfiles profesionales, con

el impulso de sus habilidades y capacidades, proyectando una organización que vela por el talento humano, a partir de la actualización de conocimientos y otros mecanismos que los hace comprometerse y sentirse parte de la organización.

Referencias bibliografías

- Álvarez, A., Guzmán, E., Higuera, J., y López, J. (2021). *Metodología de la Investigación en Enfermería. Elementos para elaborar un proyecto de investigación*. Ediciones La Biblioteca.
- Chávez, D., y Morell, L. (2024). Experiencias con el uso del SPSS en las clases virtuales de Estadística. *Prohominum*, 6(3), 68-82. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0262>
- Chila, G., Uchauri, L. (2024). La gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo de capacidades del personal de cooperativa JEP. [Examen para optar al grado de Magister en gestión del talent humano]. UNEMI postgrados.
- Coelho, H., & Marín, F. (2022). Programa de Formación para Emprendedores desde la formación de posgrado en la Península de Paraguaná-Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 413-429. <https://doi.org/10.31876/rcc.v28i3.38484>
- Corrales, C. D., Apaza, S. J., Sierralta, S., & Gordillo, W. R. (2025). Gestión de recursos humanos y retención de talento en administración portuaria: revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 1146-1158. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.23>
- De la Cruz, A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2). <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>
- Estrada, E. G., Malaga, Y., Lujano, Y., & Pujaico J. R. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en instituciones educativas: Un estudio transversal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(13), 626-643. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.40>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. <https://bit.ly/3YNZ6dv>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo de Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Georg, R., y Raldi, A. (2023). Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura. *SÉCULO XXI, Porto Alegre*, 14(2). <https://bit.ly/4hJYbn5>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

- Hernández, A., Rangel, M., Torres, L., Hernández, G., Castillo, P., Olivares, L., y Sánchez, A. (2022). Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en Investigaciones clínicas. *Digital Ciencia@ UAQRO*, 15(1), 50-61. <https://bit.ly/3Oit2JD>
- Hernández, R., y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/48GS1j6>
- Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- López, R., Avello, R., Palmero, D., Sánchez, S., y Quintana, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista cubana de medicina militar*, 48. <https://bit.ly/4fQmopT>
- López, V. G., Montaño, A., Valenzuela, M. M., & Moreno, L. R. (2023). Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1041-1055. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.11>
- Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F., y Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rcsv29i1.39752>
- Paiva, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992-1006. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Pérez, K., y Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2). <https://bit.ly/3UICzD9>
- Pinargote, J., y Pico, M. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 7(2), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). Talent management and retention strategies for building a highly skilled workforce in Oman: A meta-analysis. *Human Systems Management*, 44(6), 945-965. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01672533251344545>
- Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 113-125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>

- Romero, M. & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. Revisión sistemática de los últimos diez años, con énfasis en las cooperativas de trabajo. *Ciencias administrativas*, (24), 9-10. <https://doi.org/10.24215/23143738e144>
- Tejada, J., y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 7(2), 1-16. <https://doi.org/10.35362/rie3722719>
- Vargas, M., y Lara, D. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6056
- Villanueva, O., y Vela, F. (2023). Competencias laborales y el efecto relajación: impacto en los retrasos de proyectos en empresas de transporte y logística en la industria petrolera de Bolivia. *ACADEMO (Asunción)*, 10(1), 60-74. <https://doi.org/10.30545/academo.2023.ene-jun.6>

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

Proceso de selección de personal y la satisfacción de los servidores públicos: Caso Hospital Básico El Carmen

Cristhian Alexander Escobar Sánchez

cescobars3@unemi.edu.ec

Lenin Gabriel Ortiz Pabón

lortizp2@unemi.edu.ec

Introducción

El Hospital Básico El Carmen en Ecuador, al ser una de las principales instituciones públicas de atención médica de la localidad enfrenta el gran desafío de atraer, seleccionar y retener profesionales que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino también estén alineados con la misión y valores del Ministerio de Salud Pública.

La comunidad de El Carmen presenta un contexto particular, donde la demanda de servicios de salud se ha incrementado en los últimos años. Un informe del Ministerio de Salud Pública (2020), indica la estrecha relación entre la satisfacción de los usuarios y la motivación y el compromiso del personal que les atiende, lo que evidencia la imperiosa necesidad de contar con un proceso de selección que considere no solo las competencias

técnicas, conductuales, sino también el potencial de los candidatos para integrarse en un ambiente de trabajo colaborativo y satisfactorio.

Para un adecuado desempeño y mejor calidad del servicio en las instituciones de salud pública es fundamental considerar el aspecto de la satisfacción laboral, en el Ecuador de manerl local, esta calidad se ha visto afectada por un sin número de factores, entre estos resalta la adecuada selección de personal. Este último es un proceso que tal como sostiene Chiavenato (2009), requiere alinearse tanto con la estrategia global de la organización como con su cultura, a fin de garantizar empleados con las competencias necesarias e integrados al resto del personal.

Ahora bien, la satisfacción de los servidores públicos es un factor determinante para un eficiente funcionamiento en el sector salud, siendo éste un aspecto crítico a ser atendido. Según Herzberg (1966), la satisfacción laboral está asociada a los factores que llevan a los empleados a experimentar valoración y motivación, frente a la ausencia de estos se genera la insatisfacción. Dicha distinción es esencial, ya que sugiere que un proceso de selección efectivo puede no solo contribuir a una correcta asignación de roles, sino que también puede promover un sentido de pertenencia y satisfacción entre los servidores.

Además, un proceso de selección bien estructurado puede servir como un indicador de la importancia que la organización otorga a su personal, cuando los servidores sienten que su potencial es valorado y que se les elige cuidadosamente para formar parte del equipo, se genera un clima de confianza y respeto. La manera en que ocurre el proceso de selección del personal, puede influir en la percepción de la persona, respecto a la valoración que tiene para esa organización, lo cual incidirá en su nivel de compromiso, y en consecuencia en su grado de satisfacción laboral (Kahn,1990).

El presente trabajo de investigación propone analizar cómo el proceso de selección de personal influye en la satisfacción de los servidores públicos del Hospital Básico El Carmen, considerando que una adecuada selección puede ser determinante para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido, esto con la finalidad de identificar prácticas que puedan optimizar la experiencia laboral y mejorar la calidad del servicio prestado.

Proceso de selección y Satisfacción Laboral

El proceso de selección de personal en las organizaciones, específicamente en instituciones públicas como el Hospital Básico El Carmen de Ecuador, es un factor determinante para el adecuado desempeño de las funciones de los funcionarios el cual influye directamente en la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad, este proceso implica una serie de etapas, desde la planificación y la difusión de vacantes hasta la evaluación y selección de candidatos, con el fin de encontrar a los profesionales más capacitados que se alineen con los objetivos y valores de la institución (Mendoza & Gorozabel, 2023).

La selección de personal adecuada no solo se centra en las habilidades técnicas, sino también en las características personales y actitudinales, buscando una integración efectiva en el ambiente de trabajo (Varea & Salazar, 2018). Por lo tanto, el proceso de selección a través de las plataformas gubernamentales es fundamental porque asegura que los individuos que ingresan al Hospital Básico El Carmen no solo posean la formación académica y experiencias necesarias, sino también las competencias adecuadas para trabajar en un entorno altamente exigente y en constante cambio como el de la salud pública del Ecuador. La investigación realizada por Montoya & Boyero (2018) destaca que la correcta selección de personal tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional y en el bienestar de los empleados. De acuerdo con estos autores, un proceso de selección riguroso no solo reduce la rotación de personal, sino que también mejora la motivación y satisfacción de los empleados.

En este sentido, el proceso de selección es una estrategia clave para asegurar que los trabajadores del hospital se sientan valorados y respaldados desde el momento en que ingresan a la organización, lo que podría influir directamente en su satisfacción y compromiso con la institución.

Por su parte, la satisfacción laboral se puede entender como el grado en que los empleados perciben su trabajo de manera positiva, considerando diversos factores como las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo, la relación con colegas y supervisores, y la compensación económica. En el ámbito de los servidores públicos, esta satisfacción se ve influenciada por la percepción de equidad y justicia dentro de la organización. De acuerdo con Moreno, et al., (2022), la satisfacción laboral en el sector público está estrechamente vinculada a las expectativas que los servidores tienen sobre su entorno laboral, la valoración de su trabajo y la justicia organizacional, elementos clave que determinan su bienestar emocional y su disposición a ofrecer un servicio de calidad.

La relación entre la satisfacción de los servidores públicos y la calidad del servicio que brindan ha sido ampliamente estudiada. Según Cordero et al., (2023) los empleados satisfechos son más productivos, tienen mayor compromiso con la organización y, por lo tanto, son más efectivos en la prestación de servicios públicos. Sin embargo, condiciones adversas o difíciles en el entorno organizacional inciden en la satisfacción laboral conllevando la afectación del compromiso de los trabajadores (Verenzuela y Salas, 2024; Bernal y Flores, 2020). En el contexto de los hospitales públicos, como el Hospital Básico El Carmen, la satisfacción de los servidores influye directamente en la calidad de la atención sanitaria, la eficiencia operativa y la percepción de la comunidad sobre los servicios de salud.

La cultura organizacional es otro factor clave que influye en la satisfacción de los servidores públicos, cuando sienten que están trabajando en un entorno que comparte sus valores y principios, su satisfacción aumenta significativamente. Para Méndez, et al., (2023) un ambiente organizacional positivo, caracterizado por la cooperación, la comunicación abierta y el reconocimiento, genera altos niveles de satisfacción laboral y reduce el estrés y la rotación de personal.

La relación entre el proceso de selección de personal y la satisfacción de los servidores públicos es evidente, un proceso de selección bien diseñado y ejecutado puede resultar en la contratación de individuos que no solo cumplen con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se adaptan mejor a la cultura organizacional y las expectativas del entorno laboral.

Desde el punto de vista teórico, varias respaldan la interacción entre el proceso de selección de personal y la satisfacción laboral. Una de las teorías más relevantes es la teoría de la “justicia organizacional”, que sostiene que los empleados perciben su entorno laboral en función de la equidad, la imparcialidad y la transparencia en los procesos organizacionales (Stacy, 1965). En el contexto del proceso de selección, la justicia organizacional implica que los candidatos seleccionados sientan que fueron evaluados de manera justa, lo que influye en su satisfacción una vez que ingresan a la organización.

Otra teoría relevante es la “teoría de la motivación humana” de Maslow, (1943), que postula que la satisfacción laboral está vinculada a la satisfacción de necesidades en diversos niveles, desde las básicas (salario, seguridad laboral) hasta las más altas (autorrealización, crecimiento profesional). En el caso de los servidores públicos del Hospital Básico El Carmen, si el proceso de selección permite identificar a aquellos candidatos que buscan

desarrollo profesional y se sienten motivados por los valores de la institución, esto repercute positivamente en su satisfacción laboral.

Además, la teoría de “fit organizacional” o “ajuste organizacional” de Kristof-Brown, et al., (2005) también aporta a la relación entre ambas variables, este concepto sugiere que los empleados que se ajustan bien a la cultura organizacional tienden a estar más satisfechos en su trabajo, lo que subraya la importancia de un proceso de selección que no solo busque habilidades técnicas, sino también una adecuada compatibilidad cultural.

Enfoque Metodológico

En el desarrollo de la investigación el enfoque considerado es de tipo cuantitativo. Creswell, J. W. (2009), destaca la importancia del enfoque cuantitativo en la recolección y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación. Este enfoque es particularmente útil para investigaciones que buscan establecer patrones y relaciones entre variables, utilizando técnicas estadísticas para validar hipótesis. Al desarrollar el proyecto de investigación bajo la perspectiva del enfoque cuantitativo, se deberá destacar su valor en la objetividad y la posibilidad de generalización de los hallazgos; razón por lo cual se optó por recabar datos primarios directamente de los participantes.

Este proceso enfatiza la importancia de la recolección de datos primarios a través de la encuesta de satisfacción del cliente interno, la cual permiten tener la perspectiva de los servidores del Hospital Básico “El Carmen” de manera directa, enfocándose en la validez y profundidad que pueden ofrecer los datos primarios dentro del proceso de selección de personal. Flick, U. (2018), argumenta que los datos primarios son cruciales para captar la complejidad de los fenómenos sociales, ya que reflejan las voces y realidades de los individuos involucrados en el estudio.

Los participantes de este estudio están constituidos por profesionales de la salud, dedicados a actividades de atención al paciente, son específicamente doctores y enfermeras que al momento de realizar esta investigación estaban laborando en el Hospital Básico “El Carmen”, que tienen directamente contacto con los pacientes; y que, según el distributivo de personal proporcionado por la institución son 48 entre doctores/as y enfermeras/os. Punch (2016), destaca la importancia de definir la población, así como las diversas estrategias para seleccionar adecuadamente a los participantes. De conformidad al trabajo de investigación, se tomó la decisión de utilizar el muestreo no probabilístico por conveniencia (Saunders, et al., 2019) y se tomó

en cuenta a todos los doctores/as y enfermeras/os que cumplían con los parámetros establecidos, la distribución de la población se observa en la Tabla 1.

*Tabla 1.
Distribución de la población*

DEPARTAMENTO	NRO. SERVIDORES	%
Médico	25	34,73%
Enfermería	23	31,94%
Otros	24	33,33%

Elaboración propia

Para el procesamiento de los datos de esta investigación se utilizó la herramienta digital SurveyMonkey y el programa Excel, ambas herramientas utilizadas en este tipo de estudios dando resultados muy positivos. La utilización de SurveyMonkey también garantiza que los análisis sean adecuados y en tiempo real, aumentando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los hallazgos

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal médico y enfermeras de la institución hospitalaria con relación a su percepción sobre el proceso de selección

1. ¿El proceso de selección del personal en el Hospital Básico El Carmen es transparente? Destaca en el resultado del Tabla 1, la satisfacción del 45% del personal con relación a proceso de selección frente a un 30% que está muy insatisfecho. Este resultado evidencia que el proceso presenta debilidades que ameritan ser atendidas.

*Tabla 1.
Satisfacción del personal*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Muy insatisfecho	30,00%	12
Insatisfecho	22,50%	9
Satisfecho	45,00%	18
Muy Satisfecho	2,50%	1

Elaboración propia

2. ¿El proceso de selección del personal asegura que los candidatos seleccionados sean competentes para sus roles? En este aspecto, las respuestas de los participantes nuevamente presentan dos posturas contrapuestas: Por un lado, el 30% dice estar de acuerdo, mientras que el 27% afirma estar totalmente en desacuerdo, lo cual revela la disparidad con respecto a un tema común. En todo caso, los datos del Tabla 2, ponen bajo la lupa las consideraciones del proceso de selección de personal para ubicar candidatos competentes.

*Tabla 2.
Selección del personal vs competencias de los candidatos*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	27,50%	11
En desacuerdo	25,00%	10
De acuerdo	30,00%	12
Totalmente de acuerdo	17,50%	7

Elaboración propia

3. ¿El proceso de selección de personal en el hospital es justo para todos los postulados? De acuerdo con las respuestas expresadas en el Tabla 3, se mantiene la disparidad en la percepción de los encuestados, pero la tendencia se inclina hacia considerar que el proceso no es justo, ya que entre estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, se tiene un porcentaje 53%.

*Tabla 3.
Proceso de selección es justo para todos los postulados*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	30,77%	12
En desacuerdo	23,08%	9
De acuerdo	35,90%	14
Totalmente de acuerdo	10,26%	4

Elaboración propia

4. ¿Los criterios de selección utilizados por el hospital son claros y comprensibles? Según las respuestas de los pulsados el 47%, desagregado entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo muestran falta de claridad en los criterios para la selección de personal, lo cual incrementa a posibilidad de captar personal que no responda a los criterios del cargo a ocupar, con las consecuencias en el desempeño negativo y

en los resultados. Ello, toma mayor relevancia en el ámbito médico, en el cual se trabaja con la salud de las personas (Tabla 4)

*Tabla 4.
Criterios de selección claros y comprensibles*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	27,50%	11
En desacuerdo	20,00%	8
Regular	2,50%	1
De acuerdo	30,00%	12
Totalmente de acuerdo	20,00%	8

Elaboración propia

5. ¿El proceso de selección de personal influyó en mi satisfacción laboral? Las respuestas indican en su mayoría, este proceso no tuvo incidencia en su satisfacción laboral, ya que el 50% entre las respuestas de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (Tabla 5).

*Tabla 5.
Proceso de selección influye en la satisfacción laboral*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	22,50%	9
En desacuerdo	30,00%	12
De acuerdo	27,50%	11
Totalmente de acuerdo	20,00%	8

Elaboración propia

6. Estoy satisfecho/a con la calidad de los nuevos compañeros de trabajo seleccionados a través del proceso de selección. La Tabla 6, muestra resultados en coherencia con las respuestas ofrecidas en las preguntas 1, 2 y 3, dado que aproximadamente el 54% de los entrevistados se muestra totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con respecto a estar satisfechos con la calidad de los nuevos empleados, lo que indicaría los problemas latentes en la transparencia en el proceso de selección, la competencia de los candidatos y la equidad en el mismo.

*Tabla 6.**Calidad de los nuevos ingresos a través del proceso de selección*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	17,95%	7
En desacuerdo	35,90%	14
De acuerdo	23,08%	9
Totalmente de acuerdo	25,64%	10

Elaboración propia

7. ¿El proceso de selección contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo en el hospital? De acuerdo con la Tabla 7, aunque la mayoría está de acuerdo (56% sumando De acuerdo y Totalmente de acuerdo), existe una división importante en las opiniones, con una cantidad considerable de participantes que no comparten la afirmación. Esto sugiere que el tema tratado genera posiciones diversas y posiblemente requiere mayor análisis o contextualización.

*Tabla 7.**Proceso de selección y ambiente de trabajo positivo*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	23,08%	9
En desacuerdo	20,51%	8
De acuerdo	38,46%	15
Totalmente de acuerdo	17,95%	7

Elaboración propia

8. ¿El proceso de selección de personal en el hospital es adecuado para garantizar que se cubran las necesidades del servicio? Aunque la mayoría (56%) está de acuerdo en algún grado con la afirmación, existe una proporción significativa (43,59%) que la rechaza. Se muestran en la Tabla 8, opiniones divididas, posiblemente por su complejidad, ambigüedad o por diferencias con relación a la forma en la cual se lleva el proceso de selección del personal en la actualidad.

*Tabla 8.**Proceso de selección adecuado para garantizar necesidades del servicio*

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	25,64%	10
En desacuerdo	17,95%	7

De acuerdo	33,33%	13
Totalmente de acuerdo	23,08%	9

Elaboración propia

9. En general, estoy satisfecho/a con el proceso de selección de personal del Hospital Básico el Carmen. Los resultados mostrados en la Tabla 9, revelan una división casi equitativa, aunque con una ligera mayoría en desacuerdo. La afirmación, parece generar opiniones contrastantes, mostrando la necesidad de evaluar el proceso tal como se desarrolla, buscando oportunidades de mejora.

Tabla 9.

Satisfacción frente al proceso de selección del personal

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	20,00%	8
En desacuerdo	32,50%	13
De acuerdo	25,00%	10
Totalmente de acuerdo	22,50%	9

Elaboración propia

10. Considero que el proceso de selección contribuye a la estabilidad y desarrollo de la institución. Según la Tabla 10, se presenta una división equilibrada entre quienes están de acuerdo y quienes no. La afirmación presentada genera opiniones polarizadas, lo que podría indicar que se trata de un tema controversial, sensible o que depende de experiencias individuales muy distintas entre los encuestados.

Tabla 10.

proceso de selección contribuye a la estabilidad y desarrollo de la institución

Opciones de Respuesta	Respuestas	Cantidad
Totalmente en desacuerdo	25,00%	10
En desacuerdo	25,00%	10
De acuerdo	22,50%	9
Totalmente de acuerdo	27,50%	11

Elaboración propia

En general, los hallazgos muestran una percepción predominantemente crítica sobre el proceso de selección de personal en el Hospital. Aunque un 45% manifiesta satisfacción con la transparencia del proceso, un 30% está muy insatisfecho, lo que

evidencia debilidades estructurales que afectan la confianza institucional. Esta percepción se refuerza con el 53% que considera que el proceso no es justo para todos los postulados, lo cual puede generar desmotivación y conflictos internos. Elosua, et al., (2025) afirman que el ámbito público la validez de los procesos conducentes a la selección del personal está influenciada por la evaluación que se haga, y en ello es fundamental contar con instrumentos sustentados en la transparencia y equidad, dentro de los cuales se tiene la inteligencia artificial (Venugopal, et al., 2024); sin duda principios clave para mantener tanto la motivación como el compromiso de las personas en la institución de salud.

Respecto a la competencia de los seleccionados, solo el 30% está de acuerdo en que el proceso garantiza candidatos idóneos, mientras que el 27% está totalmente en desacuerdo. Además, el 47% considera que los criterios de selección no son claros ni comprensibles. Esta falta de claridad puede derivar en la incorporación de personal no apto, afectando directamente la calidad del servicio. Al respecto, Zervoudakis, et al, (2024), encontraron que las relaciones interpersonales y la comunicación desempeñan un papel crucial en el proceso de reclutamiento y selección. Es importante definir los criterios de selección para asegurar la idoneidad del personal médico, especialmente en contextos hospitalarios donde la precisión y la competencia son vitales. En ese sentido, Varea & Salazar (2018) señalan que, la selección de personal adecuada no solo se centra en las habilidades técnicas, sino también en las características personales y actitudinales; lo cual nos deja ver que el éxito de una institución no depende solo del conocimiento sino de tener actitudes positivas.

En cuanto a la influencia del proceso de selección en la satisfacción laboral, el 50% indica que no tuvo incidencia, y el 54% está insatisfecho con la calidad de los nuevos compañeros de trabajo. Esto sugiere que el proceso actual no está alineado con las expectativas del personal, lo que puede afectar la cohesión del equipo y su dinámica de trabajo en el hospital, así como la estabilidad y desarrollo futuro de la organización de servicios (Tadi , et al., 2022). Cordero, et al., (2023) afirman que los empleados satisfechos son más productivos, tienen mayor compromiso con la organización y, por lo tanto, son más efectivos en la prestación de servicios públicos.

Aunque el 56% considera que el proceso contribuye a un ambiente laboral positivo, existe una división significativa en las opiniones. Lo mismo ocurre con la percepción sobre si el proceso cubre las necesidades del servicio, donde el 43,59% lo rechaza. Estas divisiones estarían asociadas a la complejidad del proceso o a diferencias en la forma en que se implementa, lo cual podría

afectar, tal como lo señalan Bustamante, et al., (2023) la satisfacción laboral, dada la relación estrecha ésta y el clima laboral presente en la organización de salud. Así como entre el clima y el desempeño laboral (Roa, et al (2025).

Finalmente, la percepción general del proceso está dividida, con una ligera mayoría en desacuerdo, y también se observa polarización respecto a si el proceso contribuye al desarrollo institucional. Esto indica que el proceso actual requiere una revisión profunda, orientada a mejorar su transparencia, equidad y alineación con las necesidades organizacionales.

A modo de conclusión

La investigación sobre el proceso de selección de personal en el Hospital Básico El Carmen de Ecuador, resalta la importancia crítica de este proceso para el logro de un desempeño óptimo por parte de los funcionarios públicos. Al identificar y seleccionar a los mejores candidatos, se garantiza no solo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también la mejora continua en la calidad del servicio brindado a la comunidad. Las etapas establecidas, desde la planificación hasta la evaluación, son fundamentales para asegurar que el personal elegido no solo posea las competencias necesarias, sino que también comparta los valores institucionales. En suma, un proceso de selección bien estructurado es esencial para el fortalecimiento institucional y la satisfacción de las necesidades de la comunidad, lo que ratifica la relevancia de este proyecto en el contexto del hospital.

En base al estudio y la problemática se identificó una oportunidad de mejora en el proceso de selección, el principal sería establecer un equipo multidisciplinario para redefinir los criterios de selección para asegurar que los nuevos empleados sean una buena combinación para el equipo y la cultura organizacional; además periódicamente realizar y analizar un levantamiento de carga de trabajo para identificar el desequilibrio y realizar ajustes de cargas para así prevenir el agotamiento y mejorar la satisfacción laboral; realizar estrategias comunicacionales como charlas, foros y reuniones periódicas para que el personal comparta inquietudes y sugerencias, lo cual permite mejorar y fomentar la retroalimentación y la colaboración entre el personal, lo que incentiva a promover un ambiente de trabajo positivo que fomente la colaboración y el apoyo mutuo entre los empleados, aumentando las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para el personal, así mismo se puede implementar sistemas de reconocimiento mensuales o trimestrales que valoren el esfuerzo y dedicación del personal.

Referencias bibliográficas

- Bernal, I., & Flores, A. J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 276-296. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Bustamante, M. L., Gálvez, N. del C., & Arrunategui, B. P. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 150-161. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10>
- Chiavenato, I. ((2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cordero, A., Jaimes, Y., & Serrano, A. (2023). *Análisis de la Satisfacción Laboral en el Personal Asistencial de la UCI Adultos en la ESE*. Bucaramanga, Santander. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/8335>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Elosua, P., Hernández, A., y Abad, F. J. (2025). El uso de test psicométricos para la evaluación de la personalidad en los procesos de selección de personal de las administraciones públicas. *Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.70478/pap.psicol.2025.46.01>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. 6ta Edición. SAGE.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-342.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Científica UISRAEL*. DOI: <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Mendoza, Y. O., & Gorozabel, D. Z. (2023). The selection of personnel as a factor that affects the hiring of public servants. *Conciencia Digital*, 6(1.2), 116-133. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2.2494>

- Ministerio de Salud Pública. (2020). Rendición de cuentas. <https://www.salud.gob.ec/>
- Montoya, A. & Boyero, M. (2018). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica "visión de futuro"*, vol. 20, 1-20. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Moreno, K. A., Santana, B. A. & Guevara, J. D. (2022). Respuesta de satisfacción laboral basados en los desafíos del clima organizacional de los servidores públicos de Tungurahua. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(4), 55-74. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n4.2022.318>
- Punch, K. F. (2016). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. (edición de 2016).
- Roa, R., Araya, L., Rubio, A., & Álvarez, D. (2025). Percepciones del efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1484-1501. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.15>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019) - En “Research Methods for Business Students”
- Stacy Adams, J. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. Elsevier.
- Tadić, I., Marasović, B., & Jerković, I. (2022). Fuzzy multicriteria model to support decision making during the selection process of teaching and research staff in higher education. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(4), 867-885. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.2823>
- Varea, M., & Salazar, B. (2018). *Reclutamiento y selección del personal para el servicio público a través de la Red Socio Empleo*. Quito, Ecuador: IAEN. <https://repositorio.iaen.edu.ec/jspui/handle/24000/5044>
- Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>
- Verenzuela, D., & Salas, A. (2024). Satisfacción laboral en el compromiso organizacional: estudio en una institución pública venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1714-1730. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.39>
- Zervoudakis, K., Mastrothanasis, K., Tsafarakis, S., Krassadaki, E., & Kyriakidis, A. (2024) Evaluating Principals' Satisfaction with Selection Processes in Second Chance Schools: A Multicriteria Approach. *J Knowl Econ* 15, 6312-6338. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01392-9>

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

Fortalecimiento de capacidades técnicas y emprendedoras para la empleabilidad de los jóvenes

María Elisa Salcedo Gonzalvo

Introducción

En el mundo, y en particular en los países de América Latina la situación del desempleo en la población de jóvenes es un problema común (Villalobos, et al., 2021; Lominchar, 2020). Situación de la cual no escapa Ecuador, en la cual los jóvenes-adultos enfrentan una realidad marcada por poca preparación y desempleo, limitando su desarrollo personal y social; muestra de ello son los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, en las cuales se expresa que la tasa de desempleo fue: 13% en el 2022 (INEC, 2022), 12% en el 2023 (INEC, 2023), 14,2% en el 2024 (INEC, 2024), y aunque en marzo de 2025 (INEC, 2025) estuvo en 3,3%, 0,5 puntos porcentuales menos que marzo de 2024, el INEC no lo considera diferencia estadísticamente significativa. Estos números muestran un panorama complicado para el desarrollo de las potenciales del joven y las oportunidades que se presentan para su empleabilidad.

Considerando lo antes planteado y desde las teorías de capacidades y estructura de oportunidades, esta investigación analizar la relación de capacitaciones técnicas y emprendedoras con la empleabilidad, pues, aunque existen estudios al respecto, el cantón Babahoyo no cuenta con información pertinente. Es necesario fortalecer la capacidad de los sistemas formales de atención a jóvenes para brindar orientación y apoyo académico en diversas trayectorias educativas y profesionales (Augsberger et al., 2025). El papel del sistema de educación y formación profesional para abordar las necesidades económicas y sociales de los jóvenes vulnerables de hogares con bajos ingresos puede ser significativo (Gupta & Datta, 2023). Al respecto, Restrepo, et al., (2021, p.158) valora “las relaciones e implicaciones de educar para el trabajo y las implicaciones en el desarrollo humano, han potenciado la dimensión y progreso del potencial de las personas”

El estudio considera entre otros aspectos: formación recibida, acompañamiento institucional y condiciones del mercado local. En todas las comunidades existen oportunidades para jóvenes a través de los sistemas de desarrollo laboral. Si bien los sistemas son muy complejos, varios cuentan con experiencia específica para jóvenes y acceso potencial a una amplia gama de oportunidades de empleo, capacitación y educación (Kõiv, et al., 2025)

Capacitación y Empleabilidad

Desde la teoría del capital humano (Schultz, 1983), la educación es una inversión que mejora la productividad y oportunidades laborales de los individuos, pero teniendo en cuenta la inclusión y derechos humanos, educación y trabajo como derechos fundamentales. En tal sentido, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” (Art. 26), además establece “el trabajo es un derecho y un deber social” (Art. 33). En consonancia, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015) dicta en su Objetivo 8, la promoción del crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y trabajo decente. En suma, un marco jurídico significativo para el desarrollo de capacidades en la sociedad ecuatoriana.

Ahora bien, el fortalecimiento de capacidades tiene relación directa con la empleabilidad, porque implica desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que encaminan al mercado laboral. Sin embargo, la falta de formación y experiencia contribuye a la problemática del desempleo juvenil, un desafío mundial a nivel socioeconómico. En este sentido, capacitación y fomento

al emprendimiento son herramientas fundamentales para ampliar libertades, oportunidades, e igualdades en el contexto juvenil, la libertad da forma a las capacidades, empodera individuos y les permite desarrollarse y lograr impacto en el mundo (Botero, 2022). La evidencia empírica ha determinado que el emprendimiento tiene papel esencial en el empoderamiento juvenil, pues mejora sus competencias, aumentando perspectivas e ingresos (Kulmie et al., 2023), se fomenta la innovación y promueve el crecimiento para afrontar desafíos socioeconómicos.

Desde una perspectiva pragmática basada en evidencias, en Europa el desempleo juvenil ha llevado a administraciones públicas y otras, a tomar medidas urgentes, resaltando la importancia de la formación como elemento clave para la inserción laboral y la restringida empleabilidad (Zúñiga & Soriano, 2019). En ese contexto, López (2021) plantea entre otras ideas que las medidas de protección al empleo juvenil necesitan apoyar la formación desde el aprendizaje enfocado en sus necesidades, incluyendo la práctica (Apunyo et al., 2022) además de aumentar el acompañamiento en el mercado laboral, como medidas de tutela para combatir los efectos de la crisis; se resalta la importancia de crear nuevas medidas para bajar las altas tasas de desempleo y evitar la deserción.

Aizer et al., (2024) destacan que intervenir en etapas cruciales del crecimiento personal es inversión positiva en el bienestar social en general, porque el apoyo recibido puede tener efectos de por vida, y se da importancia a evaluar mecanismos e indicadores de bienestar, al valorar los efectos a corto y largo plazo. Con relación a los factores a considerar para la capacitación de los jóvenes Kluwe et al., (2019), sugieren una suerte de combinación de programas, creación de perfiles particulares, según necesidades, y seguimiento individual para alcanzar una mayor motivación y oportunidades. Ello es consistente con el planteamiento de Davis & Heller (2020), quienes precisan sobre los diversos impactos, según las características de los participantes, pues encontraron que las diferentes respuestas muestran que los beneficios no son uniformes porque dependen y deben enfocarse en la diversidad.

Para Barbetti (2020) aunque hay programas de capacitación, existe una concepción del tema que influye en diagnósticos y fundamentos teóricos que guían las políticas de intervención, llevando a la continuidad en enfoques teóricos y componentes prácticos sin mucha evolución.

Lo referido es relevante para el contexto de la investigación, pues, aunque a nivel local no hay fácil acceso información actualizada y verificada, el problema analizado es un fenómeno mundial complejo, cuyo estudio implica enfrentar barreras existentes en el crecimiento económico inclusivo, con programas efectivos y

sostenibles, mejor estructurados y ejecutados, para mejorar la inserción laboral juvenil en un mercado en transformación, que requiere oferta actualizada para aprovechar nuevos roles y contribuir al desarrollo.

Abordaje metodológico

La presente investigación aplica el enfoque cuantitativo para identificar patrones y relaciones entre la variable independiente “capacidades” (causa) y la variable dependiente “empleabilidad” (efecto), apoyada en la hipótesis “Mayor fortalecimiento de capacidades, genera mayor empleabilidad”; el estudio es de tipo mixto porque incluye al descriptivo, que determina el nivel de formación de los jóvenes y su situación laboral, y al correlacional, para establecer la asociación entre las variables, combinación metodológica pertinente en investigaciones de fenómenos sociales, como la inserción laboral de jóvenes en contextos locales, por sus aportes en la creación del conocimiento (Herrera, 2018).

El diseño es no experimental, porque analiza las variables tal como son, sin manipulación y se revisa la información recibida sin intervención alguna, se escoge un enfoque transversal ya que el estudio se realiza en un solo momento del tiempo sobre una muestra representativa, garantizando que los resultados reflejen la situación real para la adecuada toma de decisiones. Para recolección de datos se utiliza una encuesta estructurada, instrumento alineado a la lógica del método utilizado, que permite conseguir datos útiles sobre las variables analizadas (Barreto & Lezcano, 2023).

Los datos primarios se obtienen de la encuesta realizada a jóvenes del cantón, a través de un formulario digital elaborado en Google Forms, que incluye 14 preguntas entre las que constan 10 preguntas cerradas que utilizan una escala Likert, para conocer su percepción sobre la formación técnica y emprendedora, y cómo puede influir en las oportunidades laborales. Para la obtención de la muestra se aplicó la fórmula para población finita, cuyo resultado fue de 68 personas, sin embargo, 75 personas llenaron el formulario.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento de recolección se aplicó un análisis de fiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach, utilizando el software SPSS, que arrojó el valor de 0.854, lo que valida el instrumento como estadísticamente confiable porque indica muy buena consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Los datos secundarios se obtienen del VIII Censo de Población y VII de Vivienda (CPV 2022) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2022) de Ecuador, que

proporciona información sobre la población total de jóvenes del cantón Babahoyo. Los datos recolectados se procesaron y analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, calculando medidas de tendencia central y de dispersión para describir las características de las variables, y posteriormente se aplicó el Rho de Spearman, un coeficiente de correlación adecuado cuando los datos no son normales o son ordinales. El aporte de la investigación, al tratarse de un estudio exploratorio, radica en proporcionar una base para investigaciones futuras que aborden adecuadamente integralmente esta problemática multidimensional.

Los Hallazgos

Medidas de tendencia central y de dispersión

En la variable edad (Tablas 1 y 2) se muestra distribución casi simétrica y poca dispersión, por el rango de edad objetivo, con poca participación de mayores de 24 años. Se consolida el enfoque del estudio en población en etapa formativa con necesidad de inserción laboral (Gráfica 1).

*Tabla 1
Estadísticos, Edad*

Estadísticos

Edad:

N	Válido	75
	Perdidos	0
Media	21,28	
Mediana	21,00	
Moda	21	
Desv. Desviación	2,328	

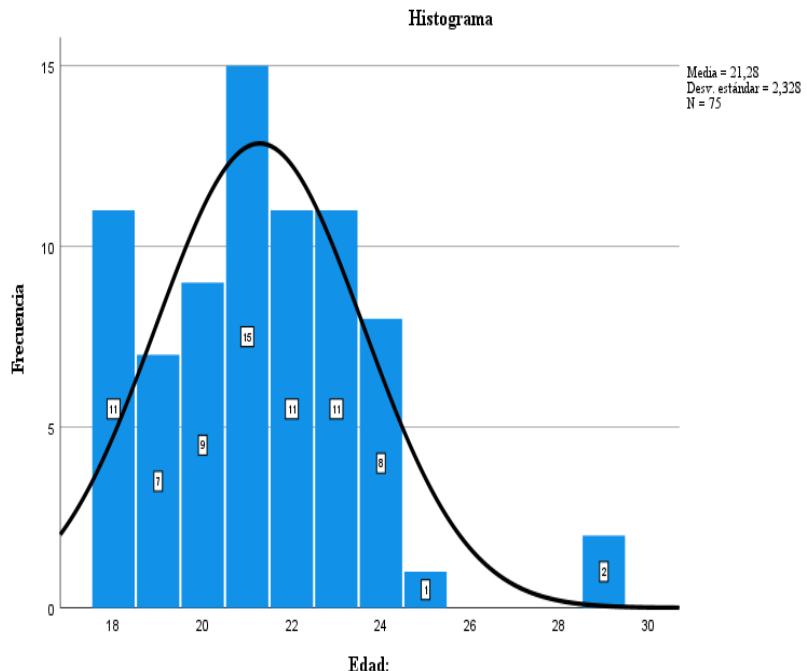
*Tabla 2
Porcentaje edad*

Edad:

	N	%
18	11	14,7%
19	7	9,3%
20	9	12,0%
21	15	20,0%
22	11	14,7%
23	11	14,7%
24	8	10,7%
25	1	1,3%
29	2	2,7%

Fuente: Salcedo (2025)

Gráfica 1
Histograma de distribución de edades



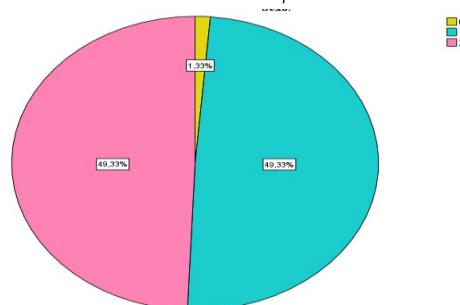
Fuente: Salcedo (2025)

Respecto al sexo (Tabla 3) la muestra es equitativa con un caso que correspondería a “otro”, lo que favorece el análisis al poder identificar patrones sin sesgos relevantes (Gráfica 2).

Tabla 3
Sexo porcentaje

Sexo:	N	%
0	1	1,3%
1	37	49,3%
2	37	49,3%

Gráfica 2
Distribución por sexo



Fuente: Salcedo (2025)

La variable empleabilidad (Tablas 4 y 5) muestra tendencia al desempleo, baja dispersión en la distribución, evidenciando respaldo a la pertinencia del estudio sobre desarrollo de capacidades que mejoren oportunidades laborales.

*Tabla 4
Estadísticos situación laboral*

Estadísticos	
¿Actualmente trabaja?	
N	75
Perdidos	0
Media	1,59
Mediana	2,00
Moda	2
Desv. Desviación	,496

*Tabla 5
Porcentaje situación laboral*

¿Actualmente trabaja?		N	%
Si	31	41,3%	
No	44	58,7%	

Fuente: Salcedo (2025)

Respecto a la instrucción (Tablas 6 y 7) se refleja distribución mayoritaria entre secundaria y nivel superior con un caso con solo primaria; hay baja dispersión, lo que facilita la adecuación de programas formativos.

*Tabla 6
Estadísticos instrucción*

Estadísticos	
¿Cuál es su nivel de instrucción actual?	
N	75
Perdidos	0
Media	2,48
Mediana	2,00
Moda	2a
Desv.	,529
Desviación	

*Tabla 7
Porcentaje instrucción*

¿Cuál es su nivel de instrucción actual?		N	%
Primaria		1	1,3%
Secundaria		37	49,3%
Educación superior		37	49,3%

Fuente: Salcedo (2025)

Análisis de percepciones: Escala de Likert

Los resultados de las diez preguntas presentan inclinación hacia el acuerdo con porcentajes superiores al 84%, mostrando aprobación a las afirmaciones y actitud positiva a los programas de formación técnica y emprendedora; la baja y moderada dispersión indica parcial homogeneidad en las percepciones, evidenciando la necesidad de estrategias para atender limitaciones de la minoría.

En las preguntas 1 (Tablas 8 y 9), 2 (Tablas 10 y 11), 3 (Tablas 12 y 13) y 6 (Tablas 14 y 15) hay homogeneidad en las respuestas, con más del 90% de acuerdo y dispersión muy baja, lo que refuerza las hipótesis del estudio respecto a la necesidad de programas de acuerdo al contexto social, orientados al fortalecimiento emprendedor como estrategia para mejorar la empleabilidad.

*Tabla 8
Estadísticos pregunta 1 (Likert)*

Estadísticos	
Considero que fortalecer mis habilidades técnicas mejora mis oportunidades de conseguir empleo.	
N	Válido
	75
	Perdidos
	0
Media	4,60
Mediana	5,00
Moda	5
Desv. Desviación	,735

*Tabla 9
Porcentajes pregunta 1 (Likert)*

		N	%
Muy en desacuerdo		1	1,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		5	6,7%
De acuerdo		16	21,3%
Muy de acuerdo		53	70,7%

Fuente: Salcedo (2025)

*Tabla 10
Estadísticos pregunta 2 (Likert)*

Estadísticos	
Recibir capacitación en temas de emprendimiento motiva a buscar independencia económica.	
N	Válido
	75
	Perdidos
	0
Media	4,67
Mediana	5,00
Moda	5
Desv. Desviación	,622

*Tabla 11
Porcentajes pregunta 2 (Likert)*

		N	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		6	8,0%
De acuerdo		13	17,3%
Muy de acuerdo		56	74,7%

Fuente: Salcedo (2025)

*Tabla 12
Estadísticos pregunta 3 (Likert)*

Estadísticos	
La falta de capacitación limita las posibilidades de empleo para los jóvenes.	
N	Válido
	75
	Perdidos
	0
Media	4,63
Mediana	5,00
Moda	5
Desv. Desviación	,653

*Tabla 13
Porcentajes pregunta 3 (Likert)*

		N	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		7	9,3%
De acuerdo		14	18,7%
Muy de acuerdo		54	72,0%

Fuente: Salcedo (2025)

Tabla 14
Estadísticos pregunta 6 (Likert)

Estadísticos		
Los jóvenes pueden mejorar su empleabilidad si desarrollan capacidades emprendedoras.		
N	Válido	75
	Perdidos	0
Media	4,64	
Mediana	5,00	
Moda	5	
Desv. Desviación	,629	

Tabla 15
Porcentajes pregunta 6 (Likert)

Los jóvenes pueden mejorar su empleabilidad si desarrollan capacidades emprendedoras.

	N	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8,0%
De acuerdo	15	20,0%
Muy de acuerdo	54	72,0%

Fuente: Salcedo (2025)

En las preguntas 4 (Tablas 16–17), 5 (Tablas 18–19), 7 (Tablas 20–21), 8 (Tablas 22–23), 9 (Tablas 24–25) y 10 (Tablas 26–27) se observa una mayoría a favor (entre el 84% y el 88%), pero dispersión ligeramente mayor posiblemente por los desacuerdos; esto muestra que aunque hay percepción positiva a las afirmaciones, existe variedad de experiencias o expectativas particularmente en la pregunta 5 (Tablas 18 y 19) que tiene el porcentaje más alto de desacuerdo (6,7%), lo que puede darse por presencia de barreras individuales o estructurales para capacitarse; así mismo, en las preguntas 8, 9 y 10 se muestra una tendencia a favor pero con variabilidad moderada, resaltando la importancia de incluir mentoría y asesoría personalizadas en los programas propuestos.

En general, los datos respaldan la hipótesis del estudio y evidencian disposición favorable hacia iniciativas que impulsen la formación técnica y emprendedora juvenil.

Tabla 16
Estadísticos pregunta 4 (Likert)

Estadísticos		
Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.		
N	Válido	75
	Perdidos	0
Media	4,36	
Mediana	5,00	
Moda	5	
Desv. Desviación	,765	

Tabla 17
Porcentajes pregunta 4 (Likert)

Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.

	N	%
En desacuerdo	1	1,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,3%
De acuerdo	25	33,3%
Muy de acuerdo	39	52,0%

Fuente: Salcedo (2025)

*Tabla 18
Estadísticos pregunta 5 (Likert)*

Estadísticos
Estoy dispuesto/a a participar en programas de capacitación técnica o emprendedora.

N	Válido	75
	Perdidos	0
Media		4,41
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		1,001

*Tabla 18
Porcentajes pregunta 5 (Likert)*

Estoy dispuesto/a a participar en programas de capacitación técnica o emprendedora.

	N
Muy en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Ni acuerdo ni en desacuerdo	7
De acuerdo	13
Muy de acuerdo	50

Fuente: Salcedo (2025)

*Tabla 20
Estadísticos pregunta 7 (Likert)*

Estadísticos
La capacitación práctica es más útil que la educación teórica, para encontrar empleo.

N	Válido	75
	Perdidos	0
Media		4,48
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		,723

*Tabla 21
Porcentajes pregunta (Likert)*

La capacitación práctica es más útil que la educación teórica, para encontrar empleo.

	N	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,3%
De acuerdo	19	25,3%
Muy de acuerdo	46	61,3%

Fuente: Salcedo (2025)

*Tabla 22
Estadísticos pregunta 8 (Likert)*

Estadísticos
Creo que emprender es una alternativa viable ante la falta de empleo formal.

N	Válido	75
	Perdidos	0
Media		4,51
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		,828

*Tabla 23
Porcentajes pregunta 8 (Likert)*

Creo que emprender es una alternativa viable ante la falta de empleo formal.

	N	%
Muy en desacuerdo	3	4,0%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	9,3%
De acuerdo	14	18,7%
Muy de acuerdo	51	68,0%

Fuente: Salcedo (2025)

Tabla 24
Estadísticos pregunta 9 (Likert)

Estadísticos		
El acompañamiento durante el proceso emprendedor (mentoría, asesoría) es clave para el éxito.		
N	Válido	75
	Perdidos	0
Media	4,45	
Mediana	5,00	
Moda	5	
Desv. Desviación	,874	

Tabla 25
Porcentajes pregunta 9 (Likert)

El acompañamiento durante el proceso emprendedor (mentoría, asesoría) es clave para el éxito.

	N	%
En desacuerdo	4	5,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,3%
De acuerdo	15	20,0%
Muy de acuerdo	49	65,3%

Fuente: Salcedo (2025)

Tabla 26
Estadísticos pregunta 10 (Likert)

Estadísticos		
La formación emprendedora da más confianza para enfrentar el mundo laboral.		
N	Válido	75
	Perdidos	0
Media	4,53	
Mediana	5,00	
Moda	5	
Desv. Desviación	,827	

Tabla 27
Porcentajes pregunta 10 (Likert)

La formación emprendedora da más confianza para enfrentar el mundo laboral.

	N	%
Muy en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	1	1,3%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	7	9,3%
De acuerdo	14	18,7%
Muy de acuerdo	52	69,3%

Fuente: Salcedo (2025)

Análisis correlacional

Se aplica el coeficiente “rho de Spearman”, pues son datos ordinales (escala Likert de 1 a 5), es problemática social-educativa y de percepción, y se mide relaciones entre variables (no causas).

La Tabla 28, refleja correlación positiva fuerte, quienes ven al acompañamiento como clave para el éxito, consideran que la formación emprendedora aumenta su confianza laboral. Respaldaría que fortalecimiento de capacidades emprendedoras con apoyo y guía, impacta en la preparación y da seguridad ante desafíos laborales.

Tabla 28
Correlación Acompañamiento - Confianza

Correlaciones				
		El acompañamiento durante el proceso emprendedor (mentoría, asesoría) es clave para el éxito.		
Rho de Spearman	El acompañamiento durante el proceso emprendedor (mentoría, asesoría) es clave para el éxito.	Coeficiente de correlación	1,000	,631**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	La formación emprendedora da más confianza para enfrentar el mundo laboral.	Coeficiente de correlación	631**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Salcedo (2025)

La Tabla 29, muestra correlación positiva, la percepción de tener potencial emprendedor y la conciencia de necesitar formación genera mayor disposición a participar en programas de capacitación. Se respalda la hipótesis del estudio.

*Tabla 29
Correlación Potencial - Participación*

Correlaciones				
Rho de	Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.	Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
		Sig. (bilateral)	.	
		Estoy dispuesto/a a participar en programas de capacitación técnica o emprendedora.	Coeficiente de correlación	,621**
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Salcedo (2025)

La Tabla 30, muestra relación confiable, quienes ven formación emprendedora como preparación al mundo laboral, consideran que emprender es opción ante el desempleo. Respalda la hipótesis reforzando la importancia de programas de emprendimiento para mejorar empleabilidad.

Tabla 30
Correlación Confianza - Emprender

Correlaciones				
		Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.	Estoy dispuesto/a a participar en programas de capacitación técnica o emprendedora.	
Rho de Spearman	La formación emprendedora da más confianza para enfrentar el mundo laboral.	Coeficiente de correlación	1,000	,492**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Creo que emprender es una alternativa viable ante la falta de empleo formal.	Coeficiente de correlación	,492**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Salcedo (2025)

La Tabla 31, evidencia correlación positiva moderada, quienes piensan que falta de capacitación limita el acceso a empleo, consideran que recibirla motiva la independencia económica. Refuerza la hipótesis.

*Tabla 31
Correlación Falta capacitación - Capacitación motiva*

Correlaciones				
		Siento que tengo el potencial para emprender, pero necesito formación adecuada.	Estoy dispuesto/a a participar en programas de capacitación técnica o emprendedora.	
Rho de Spearman	La falta de capacitación limita las posibilidades de empleo para los jóvenes.	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Recibir capacitación en temas de emprendimiento motiva a buscar independencia económica formal.	Coeficiente de correlación	474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Salcedo (2025)

Los resultados evidencian una correlación positiva y significativa entre la capacitación y la motivación, confianza y disposición de jóvenes para ingresar al mercado laboral, confirmando la hipótesis y afianzada en lo expuesto por Apunyo et al. (2022).

La mayoría de los encuestados considera que fortalecer habilidades técnicas y emprendedoras mejora las oportunidades de empleo y confianza para ingresar al mundo laboral, esto se alinea con los hallazgos de Kluve et al. (2019), en que programas de empleo juvenil que combinan técnica y habilidades tienen efectos positivos en la empleabilidad. El alto nivel de querer participar en programas de capacitación y emprendimiento reafuerza lo planteado por Kulmie et al. (2023), respecto a que la formación emprendedora contribuye al empoderamiento juvenil y generación de empleo autónomo; coincide también con Barbetti

(2020), en la importancia del autoempleo como respuesta a la poca oferta laboral a jóvenes en América Latina expuesta por Villalobos, et al., (2021); la relación positiva entre variables se respalda en Aizer et al. (2024), respecto a que la capacitación juvenil puede tener impactos sostenibles en lo laboral.

Se percibe al emprendimiento como una alternativa viable ante la falta de empleo formal y hay disposición a capacitarse; aunque estudios, como el de Davis y Heller (2020), sostienen que los efectos de estos programas no perduran en el tiempo. Por ello, se considera necesario evaluar el contexto del cantón Babahoyo, cuya realidad socioeconómica muestra altas tasas de desempleo juvenil, informalidad laboral y acceso limitado a oportunidades formales, considerando que los programas propuestos incluyen acompañamiento de mentores y profesionales que pueden influir positivamente en la continuidad de los emprendimientos o la empleabilidad, por la orientación y seguimiento brindado además de la capacitación, un rol clave para la sostenibilidad. Se debe comprobar empíricamente si los efectos de las intervenciones se sostienen a largo plazo en este entorno particular, evitando generalizaciones que obvian diseño de programas y características del contexto local.

Metodológicamente el enfoque cuantitativo correlacional identificó asociaciones importantes: entre la percepción del acompañamiento y la confianza para enfrentar riesgos; entre la falta de capacitación y la baja empleabilidad; y, entre el desarrollo de habilidades técnicas y la utilidad de formación práctica. Sin embargo, las altas desviaciones estándar en autopercepción y disposición a capacitarse indican posibles brechas motivacionales o sociales que limitan a los jóvenes.

Conclusión

El estudio evidenció una relación significativa y relevante entre el fortalecimiento de capacidades técnicas y emprendedoras y la percepción de empleabilidad entre los jóvenes del cantón Babahoyo. El análisis estadístico realizado mostró que la capacitación práctica, la formación emprendedora y el acompañamiento profesional ejercen una influencia positiva la motivación, confianza y actitud de los jóvenes para ingresar al mercado laboral formal o informal, y para iniciar emprendimientos con seguridad y preparación.

Los jóvenes encuestados evidenciaron que valoran estas herramientas y recursos formativos, ya que los consideran fundamentales y claves para mejorar sus oportunidades laborales en empleos dependientes o en actividades emprendedoras. Además,

perciben estas habilidades como esenciales para enfrentar de manera más efectiva los desafíos del desempleo que afectan especialmente a su grupo etario en el contexto local. Sin embargo, se observó una variabilidad considerable en la disposición para participar en programas formativos, lo que indica la necesidad primordial de diseñar e implementar estrategias diferenciadas que atiendan las necesidades, capacidades y realidades de los jóvenes, tomando en cuenta factores como nivel educativo, habilidades y el entorno socioeconómico de cada uno.

Este estudio crea una base de diagnóstico útil para futuros proyectos o estudios más profundos, especialmente en contextos similares, a corto plazo los resultados pueden servir para la creación de programas pertinentes con enfoque más práctico, y a largo plazo, pueden contribuir al diseño de políticas públicas locales orientadas al desarrollo de competitividades juveniles, reducción del desempleo juvenil y el fomento del emprendimiento sostenible como alternativa socioeconómica local.

Referencias bibliográficas

- Aizer, A., Early, N., Eli, S., Imbens, G., Lee, K., Lleras-Muney, A., & Strand, A. (2024). The Lifetime Impacts of the New Deal's Youth Employment Program. *The Quarterly Journal of Economics*, 139(4), 2579-2635. <https://doi.org/10.1093/QJE/QJAE016>
- Apunyo, R., White, H., Otiike, C., Katairo, T., Puerto, S., Gardiner, D., Kinengyere, A. A., Eyers, J., Saran, A., & Obuku, E. A. (2021). PROTOCOL: Interventions to increase youth employment: An evidence and gap map. *Campbell systematic reviews*, 17(4), e1196. <https://doi.org/10.1002/cl2.1196>
- Augsberger, A., Collins, M. E., & Mohanty, S. (2025). Bridging success: How institutional adults can support system involved youth and young adults in pursuing post-secondary vocational education and career pathways. *Children and Youth Services Review*, 173, 108282. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2025.108282>
- Barbetti, P. (2020). Promoción de emprendimientos y autoempleo para jóvenes en políticas y programas de Argentina. *Revista de ciencias sociales*, Vol. 26, No. 1, 272-286. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104022/html/>
- Barreto, J. I., & Lezcano, A. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), 110–117. <https://n9.cl/fjhvi>
- Botero, D. A. (2022). *Aportes al debate sobre género desde el enfoque de las capacidades de Amartya Sen y la teoría de las capacidades de Martha Nussbaum. En Perspectivas sobre género: una mirada desde las ciencias humanas.* <https://doi.org/10.22490/9789586516150.01>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Registro Oficial Suplemento 449 de 20 de octubre.* https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Davis, J. M. V., & Heller, S. B. (2020). Rethinking the Benefits of Youth Employment Programs: The Heterogeneous Effects of Summer Jobs. *The Review of Economics and Statistics*, 102(4), 664-677. doi: https://doi.org/10.1162/rest_a_00850
- Gupta, P., & Datta, A. (2023). *The role of accurate identification of vulnerable youth in vocational education and training systems for improved employability: Insights from experimental data.* Data in Brief, 48, 109258. <https://doi.org/10.1016/J.DIB.2023.109258>
- Herrera, J. I. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. *Revista Scientific*, 3(7), 6-15. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.0.6-15>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Resultados 2022*. <https://n9.cl/lcfz8>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Resultados 2024*. <https://n9.cl/xztn5>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Resultados 2025*. <https://n9.cl/vlukv>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC). (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Resultados 2023*. <https://n9.cl/hgsfrg>
- Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F., & Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review. *World Development*, 114, 237-253. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2018.10.004>
- Köiv, K., Saks, K., Azzopardi, A., Todoroska, V., & Şen, E. (2025). Empowering NEET youth: Assessing the impact of self-directed learning skills intervention. *International Journal of Educational Research*, 129, 102497. <https://doi.org/10.1016/J.IJER.2024.102497>
- Kulmie, D. A., Hussein, M. S., Abdi, B. M., Abdulle, M. A., & Adam, M. A. (2023). Entrepreneurship Training, Job Creation and Youth Empowerment. *Asian Social Science*, 19(6), 111. <https://doi.org/10.5539/ass.v19n6p111>
- Lominchar, J. (2020). Pymes, jóvenes y empleo: Una mirada desde Marruecos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1024-1039. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33180>
- López, J. E. (2021). Reflexiones sobre la situación del empleo juvenil y el fomento de su empleabilidad: mercado de trabajo y políticas de empleo en la Unión europea y España. *Estudios Latinoamericanos de Relaciones Laborales y Protección Social*, ISSN 2445- 0472, No. 12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8276485>
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Restrepo, J. L., Cruz, D. E., & Arroyo, R. D. (2021). Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y desarrollo humano en Colombia: consideraciones laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 158-177. <https://doi.org/10.52080/rvg93.12>
- Salcedo, M. (2025). Fortalecimiento de capacidades técnicas y emprendedoras y su relación con la empleabilidad de jóvenes el cantón Babahoyo. Examen complejivo para obtener el grado de Magister en Ciencias Sociales. UNEMI Postgrado.

- Schultz, T. (1983). La inversión en capital humano. *Educación y Sociedad*. Vol 8, No.3
- Villalobos, G., Moraga, G., Guevara, M. J., & Araya, L. (2021). Desempleo juvenil: contribuciones para su disminución desde el emprendimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 758-775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.20>
- Zúñiga, R. M., & Soriano, E. (2019). Desempleo juvenil y programas empleo en Andalucía ¿La formación como elemento clave? *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 22-39. <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322002/html/>

