



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
LA MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA,
MATRIZ SAN MIGUEL PROVINCIA DE BOLÍVAR AÑO 2024”**

AUTOR:

Víctor Paul Iza Unapanta

DIRECTOR:

Ing. Jefferson Naranjo

PARES ACADÉMICOS:

Ing. Alejandro Sánchez

Ing. Gorqui Vistin

SAN MIGUEL – ECUADOR 2025

TEMA

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA JUAN PIO DE
MORA, MATRIZ SAN MIGUEL PROVINCIA DE BOLÍVAR AÑO 2024”

AGRADECIMIENTO

En este momento tan significativo, quiero comenzar dando gracias a Dios, por ser el faro que ilumina mi camino y la fuente de fortaleza en cada etapa de mi vida. Su infinita misericordia y guía han sido el cimiento sobre el cual he construido cada uno de mis logros. A Él le debo la sabiduría, la perseverancia y la paz que me han permitido alcanzar este objetivo. A mis padres, les expreso mi más profundo agradecimiento. Ustedes han sido mi soporte incondicional, mis motivadores en los momentos de duda y mis mayores ejemplos de esfuerzo y dedicación. Gracias por cada sacrificio, por cada palabra de aliento y por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba. Este logro es tan suyo como mío, porque sin su amor y su guía, no habría sido posible, a la universidad, institución que ha sido mi segundo hogar, le extiendo mi gratitud por brindarme no solo conocimientos académicos, sino también valores, oportunidades de crecimiento y un espacio donde he podido desarrollar mis habilidades y mi visión profesional. Gracias por ser un pilar fundamental en mi formación y por contribuir a forjar el profesional que soy hoy.

De manera muy especial, quiero dedicar unas palabras de agradecimiento a mis tres profesores, quienes han sido faros de conocimiento y mentores excepcionales en mi trayecto académico:

Ing. Jefferson Naranjo, le agradezco por su dedicación incansable, por su capacidad para transmitir conocimientos con claridad y pasión, y por haberme inspirado a ver más allá de lo evidente. Sus enseñanzas no solo han enriquecido mi mente, sino también mi espíritu.

Ing. Gorqui Vistin, le expreso mi gratitud por su enfoque práctico y su manera única de desafiar a sus estudiantes a pensar críticamente y a superarse, gracias por creer en mi potencial y por impulsarme a dar lo mejor de mí en cada proyecto.

Ing. Rafael Sánchez, le doy las gracias por su mentoría, su paciencia y su apoyo incondicional. Sus consejos y su visión estratégica han sido fundamentales para mi crecimiento, no solo como profesional, sino también como persona.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida, y estoy profundamente agradecido por el tiempo, la dedicación y el cariño que han invertido

en mi formación. Ustedes han sido parte esencial de este logro, y siempre llevaré conmigo las lecciones que me han impartido, y a la institución Juan Pío de Mora por dejarme ingresar y colaborar con mi tema de tesis.

Víctor Paul Iza Unapanta

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada paso de este camino. Gracias por iluminar mi mente, llenar mi corazón de perseverancia y darme la oportunidad de alcanzar este logro. Sin Tu amor y Tu gracia, nada de esto habría sido posible.

A mis queridos padres, les dedico este logro con todo mi corazón. Ustedes han sido mi motor, mi inspiración y mi razón para nunca rendirme. Gracias por cada sacrificio, por cada lágrima convertida en sonrisa y por cada palabra de aliento que me ha impulsado a seguir adelante. Este triunfo es tan suyo como mío, porque sin su amor y apoyo incondicional, no habría llegado hasta aquí. A mis hermanos y familiares, gracias por ser mi red de apoyo, por creer en mí y por celebrar cada pequeño avance. Su cariño y compañía han sido un regalo invaluable en este recorrido. A mis amigos, esos compañeros de vida que han estado en las buenas y en las malas, les dedico este logro como un símbolo de nuestra amistad y de los momentos compartidos. Gracias por las risas, los consejos y por estar siempre ahí.

A mis profesores, les dedico este logro como un testimonio de su dedicación y pasión por la enseñanza. Ustedes han sido faros de conocimiento y guías en mi formación, y estoy eternamente agradecido por su influencia en mi vida. Finalmente, a mí mismo, por no rendirme, por creer en mis sueños y por luchar incansablemente para alcanzarlos. Este logro es un recordatorio de que, con esfuerzo, fe y determinación, todo es posible.

Víctor Paul Iza Unapanta

CERTIFICADO DE VALIDACION

UNIVERSIDAD
ESTATAL
DE BOLIVARUNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOEXTENSIÓN
SAN MIGUEL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. "Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor"; Ing. "Alejando Rafael Sánchez Macias" e Ing. "Gorqui Elisalde Vistin Mena"; en su orden director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación "Proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora continua en la cooperativa Juan Pío de Mora, Matriz San Miguel, Provincia de Bolívar año 2024", desarrollado por el señor Iza Unapanta Victor Paul

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

San Miguel, mayo del 2025

Ing. Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor
Director

Ing. Alejandro Rafael Sánchez
Macias

Par Académico

Ing. Gorqui Elisalde Vistin
Mena

Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

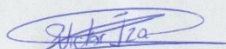
DERECHOS DE AUTOR

Yo Iza Unapanta Victor Paul portador de la Cédula de Identidad No 0502933013 en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

Proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora continua en la cooperativa Juan Pío de Mora, matriz San Miguel, Provincia Bolívar año 2024, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Víctor Paul Iza Unapanta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; Error! Marcador no definido.	
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	V
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO; Error! Marcador no definido.	
DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA ; Error! Marcador no definido.	
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	5
1.1. Descripción del Problema	5
1.1.1. Macro	5
1.1.2. Meso.....	6
1.1.3. Micro.....	6
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Preguntas de Investigación.....	9
1.4. Justificación.....	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos Específicos.....	10
1.6. Variables	10
1.6.1. Variable independiente.....	10

1.6.2. Variable dependiente.....	10
1.7. Operacionalización de Variables.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Científico.....	16
2.2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	16
2.2.2. Mejora Continua.....	23
2.3. Conceptual.....	31
2.3.1. Reclutamiento Interno	31
2.3.2. Reclutamiento externo	31
2.3.3. Descripción del puesto o vacante.....	31
2.3.4. Evaluación del Desempeño	31
2.3.5. Productividad	32
2.3.6. Innovación.....	32
2.3.7. Retención de talento	32
2.3.8. Estrategias de retención.....	33
2.3.9. Admisión de aspirantes	33
2.3.10. Optimización del proceso de selección	33
2.3.11. Uso de tecnología.....	33
2.3.12. Evaluaciones por competencias	34
2.3.13. Retroalimentación y mejora	34
2.4. Legal.....	35
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador	35
2.4.2. Código de Trabajo del Ecuador.....	35
2.4.3. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado	36
2.4.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	36

2.4.5.	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Normativa para el Sector Financiero	37
2.4.6.	Normas internacionales aplicables.....	37
2.4.7.	Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.....	38
2.4.8.	Legislación Específica de Cooperativas:	39
2.4.9.	Legislación Laboral General:.....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		41
3.1.	Tipo de investigación	41
3.1.1.	Investigación Descriptiva.....	41
3.1.2.	Investigación Exploratoria	41
3.1.3.	Investigación Correlacional	41
3.2.	Enfoque de la investigación	41
3.2.1.	Enfoque Cualitativo	42
3.2.2.	Enfoque Cuantitativo	42
3.3.	Métodos de Investigación	42
3.3.1.	Método Deductivo.....	42
3.3.2.	Método Descriptivo.....	43
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	43
3.4.1.	Encuestas.....	43
3.4.2.	Entrevistas Semiestructuradas.....	43
3.4.3.	Análisis de Documentos Internos	44
3.5.	Universo, Población y Muestra	44
3.5.1.	Universo	44
3.5.2.	Población.....	44
3.5.3.	Muestra.....	44

3.6. Procesamiento de la Información.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1. Encuesta	46
4.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta	46
4.1.2. Resultados generales de la encuesta.....	59
4.2. Entrevista.....	62
4.2.1. Análisis e interpretación de la entrevista	62
4.2.2. Resultados generales de la entrevista.....	64
4.3. Resultados en función a las variables.....	65
Variable independiente.....	65
Variable dependiente.....	65
4.4. Resultados en función al cumplimiento del objetivo general	67
4.5. Análisis de Variables.....	68
4.5.1. Análisis correlacional.....	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ciclo PHVA de Deming	25
Gráfico 2. Tiempo empleado para contratar nuevo personal.	46
Gráfico 3. Plazo de reclutamiento	48
Gráfico 4 Costo de contratación.....	49
Gráfico 5 Selección de candidatos.	50
Gráfico 6 Proceso de selección.	51
Gráfico 7 Mercado laboral.	52
Gráfico 8 Contratación y diversidad	53
Gráfico 9 Contrataciones recientes.	54
Gráfico 10 Pérdida de sentido de trabajo.	55
Gráfico 11 Herramientas para optimizar el reclutamiento.	56
Gráfico 12 Competencias Adquiridas	57
Gráfico 13 Innovación y adaptabilidad.	58
Gráfico 14 Diagrama de dispersión de las variables	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente.....	11
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	12
Tabla 3 <i>Etapas para mejorar la eficiencia operativa</i>	26
Tabla 4 Tiempo empleado para contratar nuevo personal	46
Tabla 5 Plazo de reclutamiento	48
Tabla 6 Costo de contratación.....	49
Tabla 7 Selección de candidatos.	50
Tabla 8 Proceso de selección.	51
Tabla 9 Mercado laboral.	52
Tabla 10 Contratación y diversidad	53
Tabla 11 Contrataciones recientes.....	54
Tabla 12 Perdida de sentido de trabajo.	55
Tabla 13 Herramientas para optimizar el reclutamiento.	56
Tabla 14 Competencias Adquiridas	57
Tabla 15 Innovación y adaptabilidad.	58
Tabla 16 Análisis e interpretación de la entrevista	62
Tabla 17. Análisis del Área de Talento Humano Reclutamiento.....	63
Tabla 18 Discusión de acuerdo a las variables.....	65
Tabla 19. Resultado del objetivo general.....	67
Tabla 21 Coeficiente de correlación de Pearson	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta.....	80
Anexo 2 Fotografías encuesta.....	84
Anexo 3 Entrevista.....	85

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis del proceso de reclutamiento y selección y su impacto en la mejora continua en la Cooperativa Juan Pío de Mora, año 2024” surge de la necesidad de evaluar cómo los procesos de selección de personal inciden directamente en el rendimiento y desarrollo organizacional de la cooperativa, en un entorno laboral dinámico y competitivo, las organizaciones deben asegurarse de que sus prácticas de selección estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución, ya que un reclutamiento adecuado no solo mejora la calidad del equipo, sino que también impulsa la productividad y la innovación, por lo tanto, esta investigación tiene como propósito analizar los procesos de reclutamiento y selección en la cooperativa, evaluando su relación con la mejora continua y proponiendo recomendaciones para optimizar la eficiencia y efectividad de estas prácticas.

El trabajo se organiza en cuatro capítulos que abordan de manera integral los distintos aspectos de la investigación, desde la identificación de la problemática hasta el análisis de los resultados obtenidos, en el primer capítulo se presenta el marco introductorio, en el que se expone la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa Juan Pío de Mora, identificando brechas y áreas de mejora en relación con las expectativas organizacionales, además, se plantea el problema de investigación, las preguntas que guían el estudio y los objetivos de la investigación, cuyo objetivo general es evaluar cómo los procesos de reclutamiento y selección contribuyen a la mejora continua dentro de la cooperativa, mientras que los objetivos específicos se centran en identificar las prácticas actuales y su impacto en el desempeño organizacional.

El segundo capítulo está dedicado al marco teórico, que proporciona la base conceptual y científica que sustenta la investigación, donde se revisan teorías relevantes sobre reclutamiento, selección y mejora continua, contextualizando el estudio dentro de una perspectiva más amplia, además de los antecedentes empíricos que respaldan el análisis, este capítulo incluye también los conceptos clave que estructuran el análisis y las normativas legales que aplican al contexto del reclutamiento en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.

En el tercer capítulo, se describe la metodología utilizada en la investigación, detallando el tipo de investigación, el enfoque utilizado, los métodos de recolección de datos y los instrumentos empleados, como las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa, asimismo, se presenta el universo, la población y la muestra seleccionada, garantizando la representatividad de los resultados, este capítulo también detalla el proceso de tratamiento de los datos, asegurando que los resultados obtenidos sean confiables y válidos para abordar los objetivos planteados.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas, identificando las principales tendencias y áreas de mejora en los procesos de reclutamiento y selección, este análisis se complementa con una discusión que contrasta los resultados con los antecedentes teóricos, resaltando las implicaciones prácticas de los hallazgos y proponiendo soluciones que contribuyan al desarrollo de un proceso de selección más eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la cooperativa..

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los procesos de reclutamiento y selección en la Cooperativa Juan Pío de Mora y su impacto en la mejora continua, se busca identificar las prácticas actuales, evaluar su efectividad y proponer recomendaciones para optimizar el proceso, la metodología empleada es de enfoque mixto, con una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, como encuestas a 20 empleados y entrevistas a responsables de selección, los resultados obtenidos de las encuestas muestran que, en general, los empleados consideran que los procesos de selección son adecuados, pero existen áreas de mejora, especialmente en la comunicación sobre los beneficios del reclutamiento y la claridad de los perfiles de los puestos, además, se realizó un análisis de correlación entre el proceso de selección y la mejora continua, encontrando una relación positiva moderada ($r = 0.586$, $p = 0.007$), lo que sugiere que la optimización del reclutamiento contribuye a la mejora organizacional, en las entrevistas, se identificaron desafíos en la estandarización del proceso y en la evaluación de las competencias post-incorporación, las conclusiones indican que el proceso de selección es en su mayoría eficiente, pero hay áreas que requieren ajustes, como la implementación de herramientas digitales y la mejora de la evaluación de habilidades, donde se recomienda optimizar la transparencia del proceso, utilizar tecnologías avanzadas como la selección 4.0.

Palabras clave: Proceso de reclutamiento y selección, Mejora continua, Cooperativa Juan Pío de Mora, Eficiencia organizacional, Evaluación de competencias

ABSTRACT

This research work aims to analyse the recruitment and selection processes in the Juan Pío de Mora Cooperative and their impact on continuous improvement, identifying current practices, evaluating their effectiveness and proposing recommendations to optimise the process. The methodology used is a mixed approach, with a combination of qualitative and quantitative tools, such as surveys of 20 employees and interviews with selection managers, the results obtained from the surveys show that, in general, employees consider the selection processes to be adequate, but there are areas for improvement, especially in the communication about the benefits of recruitment and the clarity of the job profiles, in addition, a correlation analysis was carried out between the selection process and continuous improvement, finding a moderate positive relationship ($r = 0.586$, $p = 0.007$), suggesting that the optimisation of recruitment contributes to organisational improvement, in the interviews, challenges were identified in the standardisation of the process and in the evaluation of post-incorporation competencies, the conclusions indicate that the selection process is mostly efficient, but there are areas that require adjustments, such as the implementation of digital tools and the improvement of skills assessment, where it is recommended to optimise the transparency of the process, use advanced technologies such as selection 4.0.

Keywords: Recruitment and selection process, Continuous improvement, Cooperativa Juan Pío de Mora, Organisational efficiency, Competency assessment

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1.Descripción del Problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal se ha convertido en un factor crucial para la eficiencia organizacional a nivel global en los últimos cinco años, la globalización y el avance de las tecnologías de información han transformado el mercado laboral, lo que obliga a las organizaciones a la búsqueda efectiva de candidatos que desempeñen las habilidades necesarias para poder cubrir una vacante y contribuir de forma satisfactoria con la institución..(Valle, 2015).

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse a entornos de cambio constante, lo que ha generado la necesidad de contar con personal altamente capacitado y alineado con los objetivos de mejora las empresas que implementan estrategias efectivas de reclutamiento y selección tienen un 50% más de probabilidades de lograr resultados sostenibles a largo plazo, se debe a que un proceso adecuado de reclutamiento no solo garantiza la atracción del mejor talento, sino que también reduce la rotación, mejora el clima laboral y fomenta la innovación la implementación de reclutamiento ayudara a definir a que candidatos son idóneos para la organización.

1.1.1. Macro

En un contexto global, el proceso de reclutamiento y selección ha experimentado una evolución significativa en los últimos años el avance de la tecnología, especialmente en el uso de inteligencia artificial para la preselección de candidatos y la expansión del trabajo remoto, ha modificado la forma en que las empresas contratan talento en este marco, la mejora continua de las organizaciones está directamente relacionada con su capacidad para reclutar el personal adecuado que contribuya a innovar y optimizar procesos la relación entre estas variables se manifiesta en que, a medida que el reclutamiento se vuelve más eficiente y específico, las organizaciones pueden mantener ciclos de mejora continua más sostenibles, organizaciones con procesos de reclutamiento avanzados son más ágiles para adaptarse al cambio, lo que mejora su capacidad de innovación y crecimiento(Antezana & Linkimer, 2015)

1.1.2. Meso

En Ecuador, el proceso de reclutamiento y selección ha estado sujeto a las limitaciones económicas y sociales del país, las cuales se han visto acentuadas por la pandemia de COVID-19. lo que provocó una afectación a la economía global desde el más modesto negocio hasta la gran empresa. La falta de empleo y negocios ha hecho que la oferta laboral sea cada vez más competitiva, para lo cual se ha visto indispensable contar con un sistema de reclutamiento y selección acorde a las nuevas necesidades, sin embargo, la adopción de tecnologías de selección de personal, como entrevistas virtuales y evaluaciones psicométricas, ha permitido optimizar los procesos, aunque no todas las empresas ecuatorianas han logrado implementarlo de manera eficaz, en nuestro país las empresas, incluidas las cooperativas, han sido consientes de la necesidad de mejorar sus procesos internos para mantenerse competitivas sin embargo, el desafío es encontrar personal capacitado para liderar estos procesos, lo cual depende de un reclutamiento eficiente la relación entre las variables es clara: la mejora continua no puede lograrse sin un proceso de reclutamiento que permita seleccionar a las personas adecuadas para los puestos clave esto es especialmente crítico en el sector cooperativo, que juega un rol fundamental en la economía ecuatoriana. (Romero Delgado, 2016)

1.1.3. Micro

Dentro de la cooperativa Juan Pio de Mora, ubicada en el cantón San Miguel, se observan retos específicos en el proceso de reclutamiento y selección en los últimos cinco años, la cooperativa ha enfrentado dificultades para atraer talento especializado en servicios financieros cooperativos, lo que ha afectado la eficiencia y la calidad de sus operaciones la falta de procesos estandarizados y tecnológicos en la selección de personal ha resultado en un elevado índice de rotación y en dificultades para mantener equipos capacitados en áreas críticas, la mejora continua, se ha visto afectada por la falta de personal adecuado que impulse los procesos de innovación y eficiencia si no se aborda adecuadamente el proceso de reclutamiento, es probable que la mejora continua se vea comprometida, afectando la competitividad de la cooperativa Juan Pio de Mora en el largo plazo.(Sofía & Cerrón, 2022)

1.2. Formulación del Problema

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el reclutamiento de personal dentro de los procesos de mejora continua?
- ¿Qué factores que inciden en el proceso de reclutamiento y mejora continua dentro de la cooperativa?

En esta etapa de la investigación se hace referencia a la grave problemática que puede enfrentar en el presente o a futuro la institución por la falta de un adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal el mismo que puede afectar a los procesos organizacionales de la empresa tanto en desperdicio de tiempo, dinero y recursos al no disponer de colaboradores que no cumplan de forma correcta sus funciones. En base a esto se realiza una serie de procesos mejorados de reclutamiento y selección para atraer y retener talento especializado en servicios financieros cooperativos, optimizando sus procesos de selección, fortaleciendo su marca empleadora y fomentando la diversidad e inclusión en su fuerza laboral, con el fin de garantizar la competitividad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un entorno financiero dinámico y altamente regulado.

En un contexto globalizado y competitivo, la cooperativa Juan Pío de Mora se enfrentan al desafío de reclutar y seleccionar talento adecuado para mantener su relevancia y eficiencia esto reside en diseñar estrategias de reclutamiento y selección que se alineen con los objetivos organizacionales de la cooperativa, considerando las tendencias del mercado laboral, regulaciones gubernamentales y el impacto socioeconómico en la comunidad donde opera.

La entidad financiera cooperativa Juan Pío de Mora se encuentra operando en un mercado financiero nacional que experimenta una serie de cambios significativos, por ejemplo, políticas gubernamentales que promueven la inclusión financiera y la regulación en constante evolución pueden influir en la demanda de servicios financieros.

La Cooperativa se enfrenta a factores más específicos relacionados con su industria y su entorno competitivo, la presencia de otras instituciones financieras cooperativas y bancarias en la región puede generar una competencia intensa por

el talento especializado. asimismo, las tendencias tecnológicas y la digitalización en el sector financiero requieren que la cooperativa busque candidatos con habilidades digitales y conocimientos actualizados, además, las políticas internas de la cooperativa, su cultura organizacional y su capacidad financiera influirán en su capacidad para atraer y retener talento.(Karla Salazar, 2019)

A nivel organizacional, la institución financiera de ahorro y crédito Juan Pío de Mora enfrenta desafíos específicos en su proceso de reclutamiento y selección, como la identificación de perfiles profesionales idóneos para roles especializados en el sector. Se debe considerar la retención del talento existente y la gestión de la diversidad para fomentar un ambiente laboral inclusivo y productivo el problema radica en desarrollar estrategias internas eficaces que optimicen la atracción, evaluación y retención del talento, mientras se mantienen los valores cooperativos y la cohesión organizacional.

Las cooperativas enfrenta desafíos internos específicos relacionados con sus propios procesos y recursos, la eficacia de sus procesos de reclutamiento y selección, la claridad en la definición de perfiles de puesto y la capacitación del personal encargado de la selección son aspectos clave que afectan directamente la calidad de contratación, la percepción de la cooperativa como empleador y su capacidad para ofrecer beneficios competitivos y oportunidades de desarrollo profesional impactarán en su capacidad para atraer y retener talento en el largo plazo los desafíos se manifiestan en la necesidad de establecer criterios de selección específicos que evalúen tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado y las innovaciones tecnológicas además, la cooperativa enfrenta la tarea de gestionar la imagen de empleador para atraer a candidatos calificados y comprometidos con su misión y valores el problema implica diseñar procesos de reclutamiento y selección que incorporen técnicas de evaluación psicométrica, entrevistas conductuales y evaluaciones de desempeño, asegurando una selección precisa y justa que contribuya al crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa.

1.3.Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las variables que fundamentan la investigación?
- ¿Qué estrategias actuales de reclutamiento y selección utiliza la Cooperativa Juan Pio de Mora considerando tecnología redes sociales y políticas de inclusión?
- ¿Cómo impactan las estrategias de reclutamiento y selección en el desempeño organizacional y la retención del talento, según métricas como rotación, tiempo de contratación y satisfacción laboral?

1.4.Justificación

El proceso de reclutamiento y selección de personal se ha convertido en un pilar estratégico para la eficiencia y sostenibilidad organizacional en los últimos años, la globalización y el avance de las tecnologías de la información han transformado profundamente el mercado laboral a nivel global, lo que ha llevado a las organizaciones a replantear sus enfoques para atraer, seleccionar y retener talento este entorno de constante cambio exige que las empresas implementen estrategias efectivas que no solo permitan cubrir las vacantes, sino que también contribuyan de manera directa y efectiva con el desarrollo de la empresa, que es indispensable para mantener la competitividad y capacidad de innovación.

El uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el trabajo remoto ha revolucionado los procesos de reclutamiento y selección, facilitando la identificación de candidatos idóneos de manera más eficiente, las organizaciones que han adoptado estas estrategias tienen una ventaja significativa en términos de crecimiento y adaptabilidad al cambio se estima que las empresas con procesos de reclutamiento bien estructurados tienen más de probabilidades de lograr resultados sostenibles a largo plazo, ya que un reclutamiento adecuado no solo garantiza la atracción del mejor talento, sino que también reduce la rotación, mejora el clima laboral y fomenta la innovación.

De tal manera la presente investigación busca dar soluciones a los diferentes problemas que se ha presentado en la cooperativa Juan Pio de Mora con la

respectiva identificación que se va a realizar de los procesos de contratación de personal con esto ayudaremos a mejorar las prácticas y estrategias utilizadas por la Cooperativa para que sean más efectivas. Es importante también recalcar que estas prácticas pueden compartirse y adoptarse en otras organizaciones para mejorar sus procesos y resultados.

1.5.Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Identificar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa Juan Pio de Mora para evaluar su contribución a la mejora continua.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica las variables de investigación.
- Identificar los procesos de reclutamiento y selección para garantizar la contratación de personal calificado y competente acorde a las necesidades de la cooperativa.
- Analizar la relación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal y la mejora continua en la Cooperativa Juan Pio de Mora.

1.6.Variables

1.6.1. Variable independiente

Proceso reclutamiento y selección de personal

1.6.2. Variable dependiente

Mejora continua

1.7.Operacionalización de Variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable independiente

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	
Proceso reclutamiento y selección	Es una serie de pasos que las organizaciones siguen para atraer, identificar y contratar al candidato más adecuado para cubrir una vacante.	Sirve para garantizar que la organización cuente con personas que posean las habilidades, competencias y experiencias necesarias para cubrir los puestos de trabajo de manera eficiente.	Eficiencia del proceso	Tiempo de contratación	Medida del tiempo promedio que toma cubrir una vacante desde la publicación del anuncio	ENCUESTA ENTREVISTA	Cuestionario Guía de Entrevista
			Calidad del talento captado	Costo por contratación	Cálculo del costo total asociado a cubrir una vacante, incluyendo costos de publicidad		
			Marca empleadora y diversidad	Tasa de adecuación de candidatos	Porcentaje de candidatos seleccionados que cumplen con los requisitos del perfil de la vacante desde el inicio del proceso.		

Realizado por: Iza, Víctor

Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Mejora continua	Es un enfoque estratégico y organizacional que busca optimizar constantemente los procesos, productos, servicios y actividades dentro de una empresa o institución. Su objetivo principal es lograr incrementos sostenidos en la eficiencia, calidad.	sirve para optimizar de manera constante los procesos, productos y servicios de una organización, con el objetivo de aumentar la eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes.	<p>Eficiencia operativa</p> <p>Desarrollo del talento</p> <p>Innovación y adaptabilidad</p>	<p>Reducción de errores en el proceso de trabajo</p> <p>Optimización del tiempo de respuesta</p> <p>Evaluación de competencias adquiridas</p>	<p>Medida de la disminución de errores cometidos por empleados en nuevos procesos o tareas</p> <p>Evaluación del tiempo promedio necesario para completar tareas operativas clave antes y después de la implementación</p> <p>Medición del progreso de habilidades adquiridas por los empleados a través de las capacitaciones.</p>	<p>ENCUESTA ENTREVISTA</p> <p>Cuestionario Guía de Entrevista</p>

Realizado por: Iza, Víctor

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se llevará a cabo una investigación documental orientada al análisis de estudios previos relacionados con el tema “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Mejora Continua en la Cooperativa Juan Pío de Mora, matriz San Miguel, provincia de Bolívar, año 2024”. Para ello, se examinarán diversas fuentes académicas y científicas, considerando aspectos clave.

- En la investigación denominada *"La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño del personal de la Cooperativa de Producción Agropecuaria 'PRODUCCOOP' de la Parroquia Salinas, año 2023"*, realizada por Rea (2023), tuvo como objetivo diseñar un plan de gestión del talento humano para mejorar la efectividad del personal en la cooperativa. La metodología empleada incluyó enfoques de investigación bibliográfica, documental y de campo, utilizando un método cualitativo con entrevistas dirigidas al personal de la organización. Asimismo, se aplicó el método deductivo para analizar la información obtenida y extraer conclusiones desde un enfoque general hasta uno más específico. Los resultados evidenciaron que la cooperativa no cuenta con un modelo estructurado de gestión del talento humano, lo que limita la comunicación de sus actividades a la comunidad y afecta la evaluación del desempeño del personal. Si bien la organización posee manuales de cargos y funciones, se identificaron debilidades como la falta de liquidez, escasez de personal técnico y deficiencias en la gestión de proyectos. En conclusión, se propuso un modelo de gestión enfocado en la satisfacción del personal interno y externo, con capacitaciones en diferentes áreas para mejorar la productividad y garantizar la alineación de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Así como la selección adecuada de personal capacitado que corresponda al perfil requerido para la vacante en la empresa, ofreciendo a cada usuario interno la oportunidad de perfeccionar sus habilidades e incrementar su compromiso dentro de la organización.

- El estudio titulado *"Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañía Seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021 - marzo 2022"*, realizado por Cabrera (2022), tuvo como objetivo proponer un nuevo manual para el proceso de reclutamiento y selección del personal mediante el uso de herramientas TIC. La metodología utilizada fue de tipo transeccional descriptiva, centrada en la recopilación de información en un momento específico para diagnosticar y caracterizar el problema. Como resultado, se diseñó una propuesta basada en el reclutamiento 4.0, incorporando herramientas digitales como portales web, redes sociales profesionales y plataformas para la aplicación de test en línea, con el propósito de optimizar la eficiencia del proceso de selección. En conclusión, la incorporación de herramientas TIC no solo mejora la eficiencia en la selección de talento, sino que también fortalece la estrategia organizacional al permitir un proceso más ágil, automatizado y alineado con las tendencias actuales del mercado laboral logrando así una mejora continua dentro de la compañía.
- En la investigación denominada *"Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas"*, realizada por Roa (2020), cuyo objetivo principal de esta investigación fue analizar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva, alineados con las normativas de control interno. La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, descriptivo y exploratorio, utilizando una metodología no experimental transversal. Para la recolección de datos, se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas, tales como entrevistas y encuestas a los colaboradores del área de Talento Humano y personal administrativo. Los resultados revelaron que, a pesar de la existencia de algunos avances en los procesos de contratación, persisten deficiencias significativas, como la falta de procesos formales de evaluación y difusión de vacantes. Las conclusiones subrayan la necesidad urgente de mejorar los métodos de selección, a través de la implementación de pruebas de

conocimientos y una mayor transparencia en los procedimientos de reclutamiento, con el fin de optimizar la calidad del personal y contribuir a la mejora continua de la organización.

- El estudio titulado *"El Reclutamiento y Selección del personal para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa Equiagro de la ciudad de Ambato"*, realizado por Córdova (2014), tuvo como objetivo determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del personal en el desempeño laboral dentro de la empresa Equiagro. La metodología empleada combinó un enfoque mixto, utilizando una investigación de campo y bibliográfica. Se llevaron a cabo observaciones directas y encuestas dirigidas a clientes internos y externos. Asimismo, se emplearon enfoques exploratorios, descriptivos y correlacionales, con la aplicación del método de Chi Cuadrado para validar la relación entre el sistema de gestión del talento humano y el desempeño laboral. Como resultado, se evidenció la necesidad de implementar un proceso estructurado de reclutamiento y selección que garantice la contratación de personal idóneo, optimizando así la eficiencia y competitividad del talento humano dentro de la empresa. En conclusión, el estudio resalta la importancia de contar con herramientas de gestión adecuadas para mejorar el desempeño laboral y generar beneficios organizacionales a través de un proceso de selección adecuado.

2.2.Científico

2.2.1. *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*

El proceso de reclutamiento y selección es una fase fundamental de la gestión del talento humano que permite atraer y contratar a los candidatos más adecuados para la organización.

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento del personal es:

[...] un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (pág. 128)

Utilizar técnicas y procedimientos adecuados para atraer un número suficiente de candidatos calificados, garantiza un flujo constante de talento logrando optimizar el proceso de selección y fortalecer la marca empleadora, lo que contribuye a la mejora continua al disponer de una base de datos diverso de candidatos que se ajusten a las necesidades de la cooperativa.

Además, Chiavenato menciona que la selección del personal es “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 144).

Implementar un proceso de selección alineado al mejoramiento del desempeño laboral fortalece la cultura organizacional, ya que se disminuye la rotación de personal y se logra un uso más eficiente de los recursos, contribuyendo así a la mejora continua y al crecimiento sostenible en la cooperativa.

2.2.1.1. Teorías sobre reclutamiento y selección de personal

- ***Teoría del Ajuste Persona-Entorno Laboral (Kristof, 1996)***

De acuerdo con Kristof (1996) citado en Medina (2020), el Ajuste Persona-Entorno de trabajo (PE) puede definirse como:

[...] la congruencia de las características de un individuo y las su ambiente de trabajo, existiendo así una compatibilidad entre ambos. (...) Entre las características estudiadas, destacan los rasgos de personalidad, los valores, las expectativas, los intereses y preferencias, las necesidades y motivos y las habilidades, destrezas y conocimientos. (pág. 5)

La efectividad del proceso de selección depende de la alineación entre las características del candidato y los valores, cultura y objetivos de la cooperativa, es decir, un ajuste adecuado mejora la satisfacción laboral y el desempeño.

- ***Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991)***

Desde el punto de vista de Barney (1991) citado en Ibarra & Suárez, (2002), en la Teoría de los Recursos y Capacidades:

Existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden colocar limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros. (pág. 74)

En esta afirmación se sostiene que los recursos humanos son una ventaja competitiva si se gestionan adecuadamente. Un reclutamiento eficiente permite a las empresas adquirir talento que contribuya a su diferenciación en el mercado.

- ***Modelo de Atracción-Selección-Retención (Schneider, 1987)***

Como afirma Schneider (1987) citado en Law (2009), la Teoría de Atracción-Selección-Retención sostiene que:

- 1) las personas se sienten atraídas por organizaciones cuyos miembros son similares a ellas en términos de personalidad, valores, intereses y otros atributos;
- 2) las organizaciones tienen más probabilidades de seleccionar a quienes poseen conocimientos, habilidades y capacidades similares a los que poseen sus miembros actuales; y
- 3) con el tiempo, quienes no encajan bien tienen más probabilidades de irse. (pág. 140)

Este modelo afirma que las organizaciones tienden a atraer y retener empleados cuyas características son similares a las de la cultura organizacional, lo que influye en el éxito del proceso de selección.

2.2.1.2. Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal

Para Chiavenato, la eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal son:

[...] dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específicos, suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 209)

En la actualidad, los procesos de reclutamiento y selección de personal son esenciales para atraer nuevos talentos en cualquier organización, ya que las empresas invierten recursos en el desarrollo de estos procesos, con el objetivo de implementar nuevas estrategias y metodologías que aseguren la eficiencia y efectividad al seleccionar e incorporar personal calificado que se ajuste a sus

necesidades para de esta manera lograr una mejora continua en la cooperativa.

Como describe Bolaños (2020), en los procesos de reclutamiento y selección:

[...] la eficiencia es uno de los pilares fundamentales para su ejecución, teniendo en cuenta que el crecimiento agigantado de las organizaciones presupone un proceso eficiente en donde debe apreciarse todas las perspectivas influyentes en los procesos. Desde el reclutamiento, el profesional debe considerar sus posibilidades para el cumplimiento de las exigencias planteadas, evaluando recursos y tiempo... Finalmente, para cumplir con el reclutamiento de manera eficiente, el proceso debe contar con personal especializado que cumpla con este rol (reclutador), con el fin de realizar dicho proceso teniendo en cuenta todas las variables involucradas y, principalmente, cumpliendo con la eficiencia que requiere el proceso. (pág. 140)

Este enfoque resulta relevante, ya que implementar un proceso eficiente permitiría optimizar recursos y tiempos, garantizando así la captación de talento adecuado para cubrir las vacantes. Además, contar con personal especializado en reclutamiento contribuiría a un análisis integral, lo que fortalecería el desempeño organizacional y favorecería la mejora continua en la cooperativa.

Además, Bolaños (2020) menciona que en los procesos de reclutamiento y selección:

[...] la eficacia en estos procesos se evidencia en el cumplimiento del paso a paso, involucrando los aspectos para un buen reclutamiento y proceso de selección; el profesional no solamente busca las herramientas; las adecúa con el fin de que le permitan profundizar y analizar desde una mejor perspectiva el perfil laboral y obtener buenos resultados. Un profesional eficaz propone, facilita, busca, idealiza las herramientas y los procesos en general; cumple a cabalidad con lo planteado y genera satisfacción en los resultados. Cuando estos procesos son eficaces, entonces hablamos de calidad. (pág. 141)

Un enfoque eficaz no solo garantizaría una óptima selección del perfil laboral, sino

que también permitiría una evaluación más profunda de las competencias requeridas, ya que implementar esta perspectiva contribuiría a fortalecer la calidad del personal captado y, en consecuencia, a mejorar continuamente el desempeño organizacional.

2.2.1.3. Calidad del talento captado

Para Chiavenato (1999) citado en Pacheco (2015), exhibe que la calidad del talento humano está determinada por elementos como “[...] La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimientos del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (pág. 23).

Esta definición enfatiza en la importancia de evaluar no solo los conocimientos operativos de los candidatos, sino también su actitud cooperativa, liderazgo e iniciativa para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Al incorporar estos criterios en el proceso de reclutamiento y selección, se garantizaría una mejor adecuación al perfil laboral y se contribuiría a la mejora continua en el desempeño organizacional.

Además, Queipo & Useche (2002) citado en Pacheco (2015) concuerdan con la definición anterior, pues manifiestan que:

[...] el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivaciones, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeñó.
(pág. 23)

El implementar procesos de selección flexibles que consideren las diferencias individuales, promuevan una cultura organizacional inclusiva y adaptable, la capacitación continua y al trabajo en equipo refuerza la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo del talento que no solo aumenten la eficiencia operativa, sino que también potencien el compromiso y la satisfacción laboral.

2.2.1.4.Marca empleadora

Según Pérez (2016) citado en Guamán (2020) menciona que la marca empleadora o employer branding es:

[...] una traducción literal que a grandes rasgos no tiene mayor relevancia, ya que todas las empresas son su propia marca y todas ellas ofrecen trabajo a un mayor o menor número de personas. Por ello, profundizando algo más, actualmente este concepto es entendido como una marca empleadora ejemplar, es decir, se construye en torno a la empresa una imagen de sí misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa. (pág. 22)

El Employer Branding es una estrategia fundamental para posicionar de manera positiva la imagen de una organización, basada en la satisfacción de sus empleados y en las experiencias compartidas por los nuevos colaboradores, quienes influyen en la percepción externa de la empresa.

Avilés (2011) citado en Guamán (2020), señala que el Employer Branding implica que los empleados adopten la imagen de marca y la proyecten tanto hacia los clientes como dentro de la empresa. También se refiere a que integrar el Employer Branding a la estrategia de Talento Humano ayuda a las empresas a atraer y retener talento cualificado, fortaleciendo su imagen corporativa y aumentando su competitividad en el mercado laboral. (Guamán, 2020, pág. 23)

El Employer Branding desempeña un papel crucial en el proceso de reclutamiento y selección al influir directamente en la calidad del talento captado y en la percepción de la marca empleadora. Al proyectar una imagen positiva y alineada con sus valores organizacionales, la cooperativa no solo atraería candidatos altamente calificados, sino que también mejoraría su retención de talento, al generar un sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores. Además, integrar el Employer Branding con una estrategia de diversidad en el proceso de selección permitiría a la cooperativa fomentar un ambiente inclusivo, fortaleciendo su imagen corporativa y aumentando su competitividad en el mercado laboral local. Esto

contribuiría significativamente a la mejora continua en sus procesos de gestión del talento humano, optimizando su eficiencia operativa y su sostenibilidad organizacional.

2.2.1.5. Diversidad e inclusión

Dentro de una organización la diversidad e inclusión es un valor fundamental en las cooperativas, ya que promueve la equidad y la inclusión en todos los niveles.

[...] la diversidad y la inclusión (D&I) es considerado hoy no solo una cuestión moral o de recursos humanos, sino también de importancia estratégica para impulsar el éxito económico y competitivo de las empresas. La D&I contribuye directamente a lograr la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo en todas las etapas de la relación laboral, incluidas la contratación, la retención, la promoción, la remuneración y el acceso a la formación y al desarrollo de habilidades. (Tomei & France, 2022, pág. 21)

Implementar políticas efectivas de D&I en el proceso de reclutamiento y selección no solo contribuiría a la igualdad de oportunidades en la cooperativa, sino que también fortalecería su marca empleadora al ser percibida como una organización inclusiva y equitativa garantizando un trato justo y equitativo en todas las etapas laborales. La cooperativa aumentaría la retención de talento y mejoraría el compromiso organizacional, factores clave para la mejora continua y la sostenibilidad empresarial.

Para Tomei & France (2022), mencionan que la igualdad se enfoca en garantizar que todas “las personas puedan prosperar en el trabajo, experimentando la igualdad de oportunidades y de trato... todas las personas, independientemente de sus características personales, puedan participar y contribuir de acuerdo con sus capacidades sin interferencias por discriminación o sesgo” (pág. 28).

Crear un ambiente laboral inclusivo donde todos los colaboradores puedan desarrollar su potencial sin discriminación ni sesgos. Esto implica diseñar un proceso de selección justo y equitativo, enfocado en evaluar competencias y habilidades, independientemente de las características personales de los candidatos.

Al adoptar este enfoque, la cooperativa no solo optimizaría la calidad del talento captado, sino que también fortalecería su cultura organizacional, promoviendo una mayor cohesión y productividad.

La diversidad en el lugar de trabajo se refiere a las similitudes y diferencias que existen entre las personas y que pueden repercutir en las oportunidades y los resultados del empleo y la empresa. La diversidad se refiere no solo a las similitudes y diferencias relacionadas con características personales como la edad, la discapacidad, el género, la identidad de género, el origen étnico, la raza, la religión, la orientación sexual y las personas que viven con VIH, sino también a similitudes y diferencias tales como los valores, los estilos de trabajo, las responsabilidades de cuidado, los niveles jerárquicos y las funciones laborales. (Tomei & France, 2022, pág. 21)

La diversidad en un sentido amplio, la cooperativa podría diseñar estrategias de selección inclusivas, asegurando un equilibrio en las habilidades y experiencias de los empleados. Esto no solo impulsaría la innovación y creatividad al integrar múltiples perspectivas, sino que también fortalecería su competitividad en un entorno empresarial cada vez más diverso y globalizado.

2.2.2. Mejora Continua

En el proceso de reclutamiento y selección de personal, la mejora continua es clave para optimizar la calidad del talento captado y aumentar la eficiencia operativa.

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto...La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida. (Flores, 2010)

En este contexto la mejora continua implica la búsqueda de mejores métodos y prácticas que optimicen la atracción y selección de candidatos, contribuyendo así a la eficiencia general de la cooperativa.

Según Esquivel (2017) citado en García & Ormaza (2021), menciona que la adaptación a las necesidades del cliente y a los cambios del entorno es clave para el éxito organizacional y mejora continua:

Toda organización en la búsqueda continua de satisfacción de sus clientes debe adaptarse a las necesidades de los mismos y a los cambios generados por el entorno. Con esta finalidad es imprescindible establecer una cultura organizacional basada en la gestión por procesos de mejora continua para la identificación, medición, análisis, mejora, implementación y control de los procesos, con el fin de mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. (García & Ormaza, 2021, pág. 406)

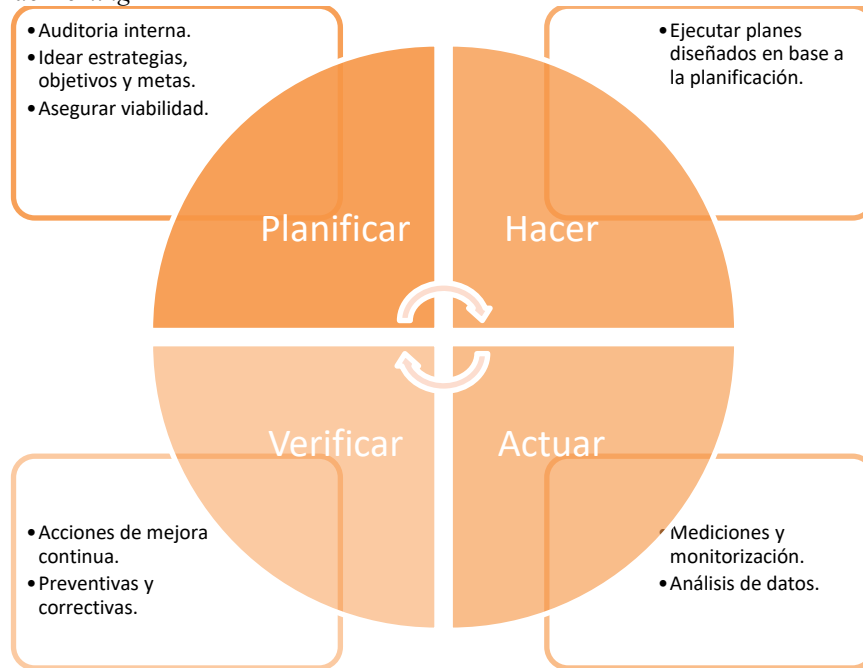
Aplicar la mejora continua en el proceso de reclutamiento y selección de personal permitiría no solo captar talento altamente calificado, sino también ajustar dinámicamente las estrategias de selección según las exigencias del mercado laboral. Además, al identificar, medir y analizar de manera continua el rendimiento de los procesos de selección, la cooperativa podría optimizar su eficiencia operativa, mejorar su marca empleadora y fortalecer su competitividad organizacional.

2.2.2.1. Teorías sobre Mejora Continua

- ***Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Deming (1986)***

Hay varias metodologías asociadas a la mejora continua; entre ellas están el ciclo PHVA de Deming consta de cuatro pasos: planificar, hacer, actuar y verificar. Este ciclo permite evaluar y optimizar continuamente los procesos organizacionales, asegurando un mejor desempeño y una mayor eficiencia operativa. Se aplica en recursos humanos para actualizar los métodos de selección y formación de empleados.

Gráfico 1
Ciclo PHVA de Deming



Fuente: Montesinos et al. (2020)

Realizado por: Iza, Víctor

La mejora continua en el proceso de reclutamiento y selección de personal permite optimizar la productividad y crear una experiencia más atractiva tanto para los candidatos como para el equipo de selección, esto se puede lograr de manera sencilla utilizando el Ciclo PHVA de Deming para evaluar y ajustar continuamente las estrategias de reclutamiento y garanticen una selección de talento más efectiva, contribuyendo así a la mejora continua en la cooperativa.

- ***Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris & Schön, 1978)***

El aprendizaje organizacional adquiere gran importancia debido a que la creación de conocimiento y la capacidad de aprender se han vuelto esenciales para el desarrollo social y económico, especialmente en un entorno organizacional dinámico donde el cambio constante es el único permanente. Según Argyris (2002) citado en Perlo & De la Riestra (2005), mencionan que:

Las organizaciones aprenden cuando adquieren conocimientos, rutinas y estrategias de cualquier tipo y a través de cualquier medio. Las organizaciones aprenden independientemente de que estos aprendizajes potencien o inhiban su desarrollo.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional no es cualquier tipo de aprendizaje, sino que se diferencia de éstos, en tanto implica una corrección y consecuentemente una mejora en el desempeño de sus tareas. (pág. 422)

Implementar un proceso de reclutamiento y selección basado en el aprendizaje organizacional en la cooperativa permitiría ajustar continuamente las estrategias de selección en función de los resultados obtenidos. Además, una mejora destaca la importancia de la capacitación continua y la adaptabilidad en el entorno laboral al fomentar una cultura de aprendizaje, se mejora el desempeño y la capacidad de innovación.

2.2.2.2.Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para maximizar sus resultados utilizando la menor cantidad de recursos posibles, lo que implica optimizar tiempos, reducir costos y mejorar la productividad.

“La eficiencia operativa de una máquina, área o sección se define como el valor del margen de contribución bruto de esa unidad por unidad de tiempo” (Franco & Velásquez, 2000, pág. 28).

El proceso para optimizar la eficiencia operativa se basa en una serie de etapas estructuradas que permiten a las organizaciones identificar oportunidades de mejora. Según Franco & Velásquez (2000), menciona que existen 9 etapas:

Tabla 3
Etapas para mejorar la eficiencia operativa

N°	Nombre	Descripción
ETAPA I	<i>Conformación y Entrenamiento de Grupos y Equipos de Trabajo</i>	<p>Se seleccionan, capacitan y motivan a los integrantes de tres tipos de grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de comando: Incluye al gerente general y jefes de área, quienes planifican la mejora, toman decisiones sobre inversiones y capacitación y monitorean indicadores de progreso. Se reúnen semanalmente. • Grupo de tarea: Integrado por jefes de sección, un supervisor y un operario, se encarga de analizar y aprobar propuestas de mejora. Liderado por el jefe de área, se reúne cada quince días. • Grupo operativo: Liderado por el supervisor, identifica oportunidades de mejora y las implementa tras la aprobación del grupo de tarea. Se reúne semanalmente. <p>Estos grupos trabajan de forma coordinada y</p>

ascendente, garantizando que el grupo de comando respalde todas las iniciativas de mejora.

<p>ETAPA II</p>	<p><i>Identificación de Oportunidades</i></p>	<p>Se utilizan herramientas de control para identificar áreas de mejora, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de control de tiempos muertos, desperdicios y rendimientos horarios, que permiten elaborar análisis de Pareto. • Formatos propuestos por el grupo de tarea y completados por el grupo operativo para monitorear el progreso e identificar oportunidades de manera continua.
<p>ETAPA III</p>	<p><i>Búsqueda de Referentes y Definición de Metas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se investigan parámetros de rendimiento para establecer metas de mejora. • Se utiliza información de gremios, bibliotecas y asociaciones de referenciación. • Los grupos de comando y tarea colaboran en la obtención de datos comparativos para definir metas realistas.
<p>ETAPA IV</p>	<p><i>Identificación de Oportunidades y Definición de Metas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionan las oportunidades que impactan más la eficiencia operativa. • Basándose en la referenciación previa, se establecen metas específicas. • Participan el grupo de tarea y el grupo operativo en esta fase.
<p>ETAPA V</p>	<p><i>Evaluación de Oportunidades</i></p>	<p>El grupo de tarea evalúa si existen oportunidades adicionales de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si existen, se continúa con la Etapa VI. • Si no existen, se retorna a la Etapa II para monitorear y analizar nuevas oportunidades.
<p>ETAPA VI</p>	<p><i>Aplicación de Técnicas de Análisis y Solución de Problemas</i></p>	<p>El grupo operativo implementa soluciones utilizando métodos y procedimientos acordados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aplican técnicas de análisis para resolver el problema seleccionado, garantizando la eficiencia en la ejecución.
<p>ETAPA VII</p>	<p><i>Medición de Resultados</i></p>	<p>Se analizan los resultados obtenidos y se comparan con las metas establecidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evalúan indicadores de rendimiento para determinar el impacto de las soluciones. • La medición precisa permite ajustar las estrategias en caso de ser necesario.
<p>ETAPA VIII</p>	<p><i>Verificación de Resultados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si los resultados cumplen o superan las metas, se procede a la estandarización en la Etapa IX. • Si no se alcanzan las metas, se regresa a la Etapa VI para reformular soluciones.

ETAPA IX	Estandarización	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñan estándares y procedimientos para mantener los resultados mejorados. • Se documentan procesos para garantizar la consistencia y sostenibilidad de las mejoras alcanzadas. • La estandarización asegura que los niveles de eficiencia operativa se mantengan a largo plazo.
-----------------	------------------------	--

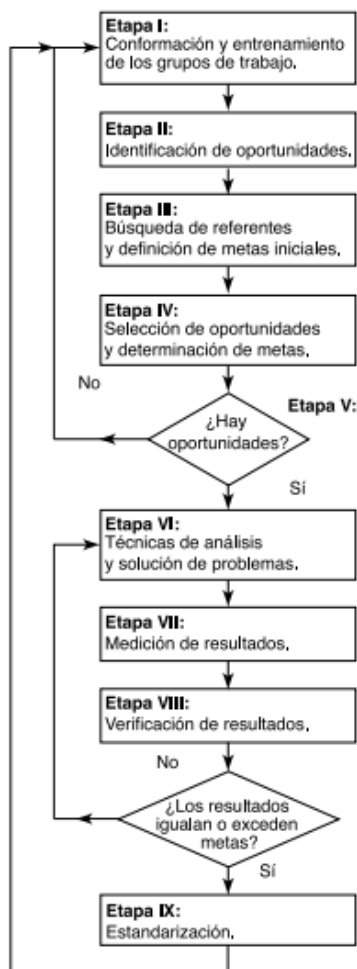
Fuente: Montesinos et al. (2020)

Realizado por: Iza, Víctor

Este modelo de mejora establece un ciclo estructurado para optimizar la eficiencia operativa mediante la coordinación de grupos de trabajo, el análisis de datos y la implementación de soluciones efectivas. Al medir, verificar y estandarizar los resultados, se garantiza una adaptación continua a las demandas del entorno y una mayor competitividad organizacional.

Figura 1

El modelo para mejorar la eficiencia operativa



Fuente: Montesinos et al. (2020)

2.2.2.3.Desarrollo del talento

Las tendencias actuales buscan mejorar la eficiencia operativa y los procesos organizacionales, al mismo tiempo que promueven el bienestar personal y el crecimiento profesional de los empleados así adaptándose de manera ágil a las transformaciones del entorno.

“La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador” (Vallejo, 2015, pág. 33).

Un proceso eficiente facilita la identificación y retención de talentos con potencial de desarrollo y adaptabilidad. Esto contribuye no solo a la satisfacción laboral, sino también al crecimiento sostenible de la empresa al alinear los objetivos organizacionales con las expectativas profesionales de los empleados.

Además, Vallejo (2015) considera que el desarrollo del talento humano es esencial, ya que:

[...] la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (pág. 33).

Los candidatos que buscan un puesto dentro de una organización no solo deberían cumplir con los requisitos del puesto, sino que también deben demostrar la capacidad de aprendizaje continuo y flexibilidad ante cambios. Esto asegurará que la cooperativa pueda innovar y responder eficazmente a las demandas del mercado, fortaleciendo así su competitividad y sostenibilidad.

2.2.2.4.Innovación y adaptabilidad

La innovación es esencial para el éxito empresarial, por lo que resulta crucial establecer un entorno laboral que promueva la creatividad. Para Gao et al. (2023)

citado en Gómez & Ochoa (2024) consideran que desde una perspectiva organizacional “[...] la adaptabilidad e innovación son características que poseen las empresas manufactureras (EM), aspectos cruciales al posicionarse como un sector clave en términos económicos (pág. 82).

Esto se consigue al impulsar el desarrollo profesional y brindar autonomía a los empleados, lo cual fomenta ideas novedosas. Además, la implementación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, contribuye a optimizar los procesos internos.

“Para algunas EM la adaptación es el punto clave, ya que van creciendo exponencialmente para lograr responder a las demandas de la sociedad y los proveedores... adaptándose de manera rápida y efectiva a los cambios” (Gómez & Ochoa, 2024, pág. 82).

Además, Gómez & Ochoa (2024) consideran que es “ideal para fomentar relaciones interorganizaciones y brindar paso a nuevas prácticas del recurso humano al adoptar comportamientos innovadores; asimismo, trabaja para optimizar recursos y capacidades de los empleados” (pág. 83).

Contar con talento flexible y adaptable permite a las organizaciones ajustar sus estructuras y procesos para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades. Una gestión del talento alineada con esta adaptabilidad no solo responde a las exigencias del mercado, sino que también impulsa la mejora continua en la eficiencia operativa y la innovación organizacional.

2.3. Conceptual

2.3.1. Reclutamiento Interno

Cabrera (2022, pág. 19) menciona que “el reclutamiento interno es una manera de muchas organizaciones cuando existen vacantes y se cubren mediante la reubicación de personal de la misma institución, estos trabajadores pueden ser trasladados o ascendidos según sea la tendencia interna”.

2.3.2. Reclutamiento externo

Para Basurto & Yoza (2022)

el reclutamiento externo es aquel cuando la empresa requiere tapar una vacante dentro de la organización e indaga candidatos fuera de dicha institución a través de anuncio, bolsa de trabajo, consultorías etc., la empresa busca candidatos idóneos y empiezan con evaluación de su hoja de vida ya que en esta se puede ver reflejado la experiencia, habilidades en la que la organización este buscando un perfil más elevado con conocimientos y perspectivas nuevas para obtener una ventaja a corto plazo (pág. 135).

2.3.3. Descripción del puesto o vacante

Según Orta (2019)

Es un documento formal derivado de los análisis de puestos que describe las tareas y actividades que deberá desarrollar el empleado, así como el producto final que se generará. Además, especifica los estándares mínimos de competencia que se necesitan para desempeñar un empleo. La descripción del puesto también menciona el perfil del personal y el criterio que se utilizará para evaluar los candidatos (pág. 35).

2.3.4. Evaluación del Desempeño

En concordancia con Fiallos (2017)

Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el

exigido para el puesto, de motivación, etc (pág. 18).

La evaluación del desempeño es un proceso que permite detectar cuáles son los empleados con mayores potenciales y los que aún no los han desarrollado en su totalidad, permitiendo a los directivos tomar decisiones acordes a los resultados.

2.3.5. Productividad

Ramírez et al. (2022), considera que la productividad

[...] es la condición o habilidad de ser productivos, como una herramienta de orientación a la gestión de un sistema productivo, indicando que los recursos que disponga la empresa (mano de obra, el capital, los materiales y la energía) se utilicen de forma objetiva, es decir, la empresa debe encontrar la relación existente entre los productos, bienes o servicios y los recursos disponibles para su proceso productivo, por tanto, se combina la eficacia, la utilización de los recursos y con la eficiencia (pág. 192).

2.3.6. Innovación

Para Rajapathirana & Hui (2018),

La capacidad de innovación en la empresa es un activo valioso para generar ventajas competitivas y es necesaria para la implementación estratégica, es decir que es la base de los procesos principales de la empresa. Esta está presente en las diferentes prácticas organizativas, como el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de nuevas tecnologías a los productos, la generación y adopción de procesos para satisfacer necesidades futuras y responder adecuadamente a los cambios del entorno y la competencia (pág. 48).

2.3.7. Retención de talento

La retención de talento para Nolzco & Rodríguez (2020)

[...] es la capacidad de una organización para mantener a sus empleados clave a lo largo del tiempo en el marco del proceso de reclutamiento y selección, la retención es un objetivo crucial, ya que implica seleccionar a

personas que se identifiquen con la organización y sus objetivos a largo plazo (pág. 257).

2.3.8. Estrategias de retención

Garcés et al. (2016)

La retención de empleados es una práctica que recientemente ha tomado gran fuerza al interior de las organizaciones, ya que permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma (pág. 108).

2.3.9. Admisión de aspirantes

Según lo mencionado por la Red de empresas inclusivas de Costa Rica (2015)

La función de admisión consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del personal más idóneo para los puestos de trabajo de una organización. Incluye investigar previamente las necesidades de la organización, realizar un proceso de selección que evalúe las aptitudes de los candidatos, y establecer programas de capacitación e inducción para los nuevos empleados (pág. 4).

2.3.10. Optimización del proceso de selección

Tomalá (2023) define la optimización de procesos como

[...] una combinación de pasos, que incluyen: identificar, reconsiderar, implementar, automatizar, y monitorear. Los beneficios de los métodos de optimización pueden ser: reducir los riesgos, más consistencia, mejorar calidad, agilizar operaciones, mejorar la gestión de recursos, recortar costos innecesarios, incrementar producción, minimizar errores futuros y reducir problemas (pág. 1).

2.3.11. Uso de tecnología

Para Vallejo et al. (2022) el uso de tecnologías permiten identificar situaciones potenciales de riesgo o conductas indebidas de los trabajadores lo que debe conllevar una mayor protección y una disminución de situaciones peligrosas en el

entorno laboral (pág. 1042).

2.3.12. Evaluaciones por competencias

Morales et al. (2020, pág. 48) dice que las evaluaciones por competencias “sirve para evaluar conocimientos, habilidades de pensamiento, habilidades psicomotrices, procedimientos que pueden ser claramente divididos, productos terminados y actitudes”.

2.3.13. Retroalimentación y mejora

Para Morales Chicana et al. (2023)

La retroalimentación es una de las estrategias más efectivas e inmediatas en la evaluación y progreso del aprendizaje porque permite obtener de manera autónoma, información imperceptible de cómo optimizar su desempeño futuro y sus estrategias de aprendizaje conllevándole a aprendizajes significativos y profundos.

2.4. Legal

El proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora continua en Ecuador en este caso de la cooperativa Juan Pío de Mora, como en muchos otros países, está regulado por un marco legal que busca garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, la equidad, la no discriminación y el respeto a los derechos fundamentales la cooperativa Juan Pío de Mora, ubicada en la provincia de Bolívar, Ecuador, durante el año 2024.

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, como norma suprema del país, establece principios fundamentales que deben ser respetados en cualquier proceso de contratación y selección de personal:

Igualdad y no discriminación (Art. 11, numeral 2): Este artículo establece que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos. En este sentido, los procesos de reclutamiento y selección deben ser equitativos, evitando cualquier tipo de discriminación basada en género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad u otros motivos prohibidos.

Derecho al trabajo y no discriminación (Art. 33): Este artículo consagra el derecho de todas las personas a acceder a un trabajo digno, en condiciones justas, sin ningún tipo de discriminación. En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección debe ser inclusivo y respetar la diversidad.

Igualdad de oportunidades (Art. 66, numeral 11): Garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a puestos de trabajo, lo que implica que los procesos de selección deben ser transparentes, imparciales y basados en méritos.

Derecho a la estabilidad laboral (Art. 325): El proceso de contratación debe respetar el derecho a la estabilidad laboral, lo que implica que el reclutamiento y la selección deben buscar perfiles que puedan integrarse de manera estable y duradera en la organización.

2.4.2. Código de Trabajo del Ecuador

El Código de Trabajo regula las relaciones laborales entre empleadores y

empleados, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de personal. Algunas disposiciones relevantes son:

Contratación por méritos (Art. 42): El Código establece que las contrataciones deben basarse en el principio de idoneidad y competencia profesional la cooperativa Juan Pío de Mora debe garantizar que su proceso de selección esté orientado a seleccionar candidatos en función de sus capacidades y méritos.

Prohibición de discriminación laboral (Art. 11): El artículo prohíbe cualquier forma de discriminación por razones de sexo, raza, religión, orientación sexual, discapacidad, entre otros. Esto refuerza la obligación de la cooperativa de llevar a cabo procesos de selección justos y equitativos, garantizando la inclusión de todos los sectores sociales.

Contratación de personas con discapacidad (Art. 42.1): Establece que las empresas con más de 25 empleados deben contratar al menos un 4% de personas con discapacidad la cooperativa Juan Pío de Mora debe cumplir con esta normativa en su proceso de selección, integrando políticas de inclusión laboral.

2.4.3. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Esta ley incluye disposiciones que protegen a los trabajadores de prácticas monopólicas y fomenta la competencia en igualdad de condiciones dentro del mercado laboral. En el proceso de selección de personal, se deben evitar prácticas que limiten la competencia justa o que favorezcan a ciertos grupos en detrimento de otros.

2.4.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) regula el funcionamiento de las cooperativas en Ecuador, incluidas las de ahorro y crédito, como la cooperativa Juan Pío de Mora esta ley contempla principios y directrices relacionados con la gestión de las cooperativas, incluyendo el proceso de selección de personal, bajo los siguientes criterios:

Transparencia en la gestión: La ley exige que las cooperativas operen con transparencia, lo que implica que los procesos de reclutamiento y selección deben

ser claros, abiertos y accesibles para los interesados, garantizando la equidad y el acceso a todas las personas que cumplan con los requisitos.

Participación democrática: Promueve la participación de los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones, lo que puede extenderse a la participación en los procesos de selección del personal clave.

Fomento de la inclusión social: La LOEPS también promueve la inclusión social y el desarrollo económico equitativo, lo que refuerza la necesidad de aplicar principios de equidad en la contratación.

2.4.5. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Normativa para el Sector Financiero

Si bien la LOSEP regula a las instituciones públicas, las cooperativas del sector financiero deben alinearse con algunas disposiciones relativas a la contratación de personal, en particular aquellas relacionadas con la ética, transparencia y promoción de la eficiencia la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como ente regulador del sector cooperativo en Ecuador, establece directrices relacionadas con la gestión de talento humano en cooperativas, incluyendo la importancia de contar con políticas claras para la selección de personal en los cargos estratégicos, como gerencias y otros puestos de alta responsabilidad.

2.4.6. Normas internacionales aplicables

Ecuador ha ratificado convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que también son aplicables en el contexto de reclutamiento y selección. Entre los más relevantes se encuentran:

Convenio sobre la Igualdad de Oportunidades y de Trato (C111): Establece la eliminación de toda forma de discriminación en el empleo, garantizando que los procesos de selección se desarrollen en condiciones justas e igualitarias.

Convenio sobre la Promoción del Empleo: Este convenio insta a los Estados a desarrollar políticas activas que promuevan el pleno empleo y el acceso a un trabajo digno para todos, lo que implica que las cooperativas deben contribuir a este objetivo mediante procesos de selección que promuevan el acceso al empleo.

**2.4.7. Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Juan Pío de Mora” Ltda.**

Art. 9.- Se consideran empleados o trabajadores de las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Trabajo, presten servicios con la relación de dependencia en las actividades propias de la Cooperativa.

Art. 10.- La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Cooperativa es de exclusiva potestad del Representante Legal; como parte del proceso de selección, la Cooperativa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus actitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna. El contrato de trabajo, en cualquiera de clases que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Cooperativa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art. 11.- El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de datos personales del trabajador, entre los cuales se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos que faciliten su ubicación y números de contacto, referencias para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio. Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía, certificado de votación, y, licencia de manejo cuando corresponda.

- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos
- e) legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- f) Partida de matrimonio y el nacimiento de sus hijos según el caso.
- g) Dos fotografías actualizadas tamaño carné
- h) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107); conferido por el último empleador.
- i) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Talento Humano respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falla grave. La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falla grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art. 12.- Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Cooperativa, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

2.4.8. Legislación Específica de Cooperativas:

Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y del Trabajo: Esta ley establece los principios generales de las cooperativas, sus formas de organización, derechos y obligaciones de sus miembros, así como los requisitos para su constitución y funcionamiento.

Reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Social del

Conocimiento y del Trabajo: Este reglamento detalla las disposiciones necesarias para la aplicación de la ley, incluyendo aspectos relacionados con la administración, gestión y control de las cooperativas.

Estatutos de la Cooperativa Juan Pío de Mora: Los estatutos de la cooperativa son un documento fundamental que establece su estructura interna, órganos de gobierno, funcionamiento y las normas que rigen las relaciones entre sus miembros.

2.4.9. Legislación Laboral General:

Código del Trabajo: Este código contiene las normas básicas que regulan las relaciones laborales en el Ecuador, incluyendo los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, los contratos de trabajo, la remuneración, las condiciones de trabajo, la seguridad social, etc.

Reglamento General a la Ley Orgánica de Trabajo: Este reglamento complementa al Código del Trabajo y detalla los procedimientos para la aplicación de sus disposiciones.

Convenios Colectivos: Si la Cooperativa Juan Pío de Mora tiene convenios colectivos suscritos con sus trabajadores, estos deben ser considerados, ya que prevalecen sobre las normas generales del Código del Trabajo en lo que a ellos se refiere.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Investigación Descriptiva

De acuerdo con Hernández (2014) “una investigación descriptiva se centra en observar, analizar y describir las características de un fenómeno o proceso en su contexto” (pág. 34). El objetivo es comprender cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la cooperativa y cómo contribuye a la mejora continua.

En este tipo de investigación no se pretende modificar ni intervenir el proceso, se busca describirlo tal como es, se exploran las etapas, las herramientas utilizadas, los actores involucrados y las percepciones de los empleados sobre la eficiencia y efectividad del proceso.

3.1.2. Investigación Exploratoria

Para Arias & Covinoso (2021), “la investigación exploratoria tiene como objetivo obtener un primer acercamiento al problema, especialmente cuando no existe mucha información disponible sobre el tema” (pág. 56).

Por ende, en esta investigación el propósito será explorar las percepciones de los empleados y los reclutadores sobre los procesos de selección de personal y sus áreas de mejora.

3.1.3. Investigación Correlacional

Medina et al. (2023) menciona que “las investigaciones correlacionales exploran la relación entre dos o más variables sin manipularlas” (pág. 78). Esto se ajusta a nuestra investigación, pues se examinara cómo las características del proceso de reclutamiento impactan en la mejora continua de la cooperativa, pero sin inferir relaciones causales directas.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque adoptado para este estudio es mixto, ya que combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más rica y completa del

fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014, pág. 55).

3.2.1. Enfoque Cualitativo

De acuerdo con Arias & Covinoso (2021),

“este enfoque permite captar la riqueza de los datos no numéricos, como las motivaciones, expectativas y barreras percibidas en el proceso de selección de personal, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales serán las principales herramientas utilizadas para recoger información en esta fase” (pág. 67).

El enfoque cualitativo se emplea para explorar en profundidad las experiencias, percepciones y opiniones de los reclutadores, responsables de selección y empleados de la cooperativa

3.2.2. Enfoque Cuantitativo

Según Medina et al. (2023),

“este enfoque se basa en la recolección de datos numéricos a través de encuestas estructuradas, lo que permite obtener información estandarizada que puede ser analizada objetivamente, se utilizarán herramientas estadísticas para identificar tendencias, correlaciones y áreas de mejora en los procesos de reclutamiento y selección” (pág. 99).

El enfoque cuantitativo se aplica para medir y analizar de forma estadística variables como el tiempo de contratación, la rotación de personal y la eficiencia del proceso de selección.

3.3. Métodos de Investigación

La investigación emplea un enfoque deductivo y descriptivo que permite estructurar el análisis y la interpretación de los datos con base en teorías previamente establecidas sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 72).

3.3.1. Método Deductivo

Este enfoque tal como lo expone Hernández (2014, pág. 72), este método busca

validar las premisas generales y teorías sobre los procesos de reclutamiento, demostrando cómo estos impactan directamente en la mejora continua y el desempeño organizacional, lo que a su vez contribuye a la eficiencia y competitividad de la cooperativa.

3.3.2. Método Descriptivo

Medina et al. (2023, pág. 102), menciona que en este tipo de investigación, se busca identificar y describir las características, elementos y actores involucrados en el proceso sin manipular las variables, tal como lo siendo fundamental porque permite obtener una visión clara y organizada de cómo se desarrollan los procesos sin tratar de influir ni cambiar las condiciones de la investigación.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para llevar a cabo esta investigación, se emplearán una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que permitan obtener información completa y precisa sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa Juan Pío de Mora.

3.4.1. Encuestas

Se utilizarán encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos de una muestra representativa de empleados y reclutadores de la cooperativa.

Las encuestas están diseñadas para evaluar diversas variables relacionadas con la eficiencia, la percepción sobre la calidad del proceso de selección, el tiempo de contratación y la satisfacción con las decisiones de reclutamiento.

3.4.2. Entrevistas Semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se llevarán a cabo con los reclutadores, responsables de selección y algunos empleados clave dentro de la cooperativa.

La flexibilidad de las entrevistas semiestructuradas posibilita que los entrevistados puedan expresar sus opiniones de manera detallada, lo que permite identificar tanto los aspectos positivos como los negativos del proceso.

3.4.3. Análisis de Documentos Internos

Se revisarán documentos internos de la cooperativa, como los manuales de procedimientos de selección, las políticas de reclutamiento y los informes de desempeño de los empleados.

Estos documentos proporcionarán una base de datos adicional que ayudará a comparar las prácticas formales de selección con la percepción de los participantes y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

3.5. Universo, Población y Muestra

3.5.1. Universo

El universo de la investigación está compuesto por un total de 45 funcionarios de la Cooperativa Juan Pío de Mora, quienes forman parte del personal de la cooperativa en las diferentes áreas involucradas como el personal administrativo como a los reclutadores y responsables de selección.

3.5.2. Población

La población está constituida por los 20 funcionarios, la cual está compuesta por los reclutadores, responsables del área de Talento Humano, así como los empleados de diversas áreas de la cooperativa que han sido parte del proceso de selección de personal o que tienen conocimiento directo del mismo.

3.5.3. Muestra

Para la muestra, se seleccionarán 100% de los funcionarios de la población, esta muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las características específicas de la investigación y la disponibilidad de los participantes.

3.6. Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información en esta investigación se llevará a cabo utilizando Excel y SPSS para analizar los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas. En primer lugar, se organizarán y tabularán los datos en Excel para luego realizar representaciones gráficas que faciliten la comprensión visual de los

resultados. Posteriormente, los datos se importarán a SPSS, donde se llevará a cabo un análisis de correlación con el fin de explorar las relaciones entre variables clave, como la eficiencia del proceso de selección, la satisfacción con los resultados y el tiempo de contratación. Además, se utilizará un análisis de contenido para procesar los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, permitiendo identificar patrones y temas recurrentes que ayudarán a comprender las percepciones y experiencias de los participantes en relación con el proceso de selección.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta

4.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta

¿Considera que el tiempo empleado para contratar nuevo personal es adecuado?

Tabla 4

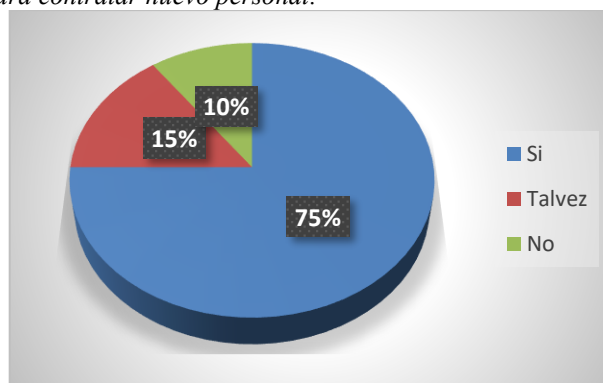
Tiempo empleado para contratar nuevo personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75%
Talvez	3	15%
No	2	10%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 2.

Tiempo empleado para contratar nuevo personal.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 75% de los encuestados considera que el tiempo empleado para contratar nuevo personal es adecuado, un 15% de los participantes se muestra indeciso, finalmente, un 10% considera que el tiempo de contratación no es adecuado.

La percepción general sobre el tiempo de contratación es positiva, lo que indica que, en su mayoría, el proceso de selección es eficiente y se ajusta a las expectativas de los involucrados. No obstante, la incertidumbre de algunos participantes sugiere que existen factores que podrían estar afectando su experiencia, como variabilidad en los plazos dependiendo del cargo o área, la pequeña proporción de insatisfacción

puede reflejar áreas específicas donde se podrían realizar ajustes para optimizar el tiempo de respuesta y mejorar la experiencia de los participantes en el proceso de contratación.

¿Se respetan los plazos establecidos en las etapas del reclutamiento y selección?

Tabla 5

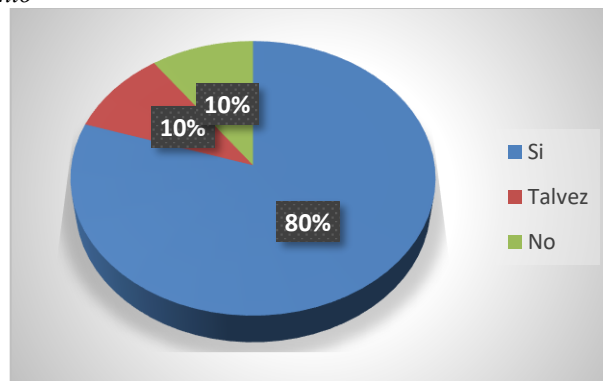
Plazo de reclutamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	80%
Talvez	2	10%
No	2	10%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 3.

Plazo de reclutamiento



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 80% de los encuestados considera que los plazos establecidos en las etapas del reclutamiento y selección se respetan, un 10% se muestra indeciso, y el 10% restante considera que los plazos no se respetan.

La mayoría de los encuestados percibe que los plazos establecidos para las etapas de reclutamiento y selección se cumplen adecuadamente, lo que indica que, en general, el proceso se lleva a cabo dentro de los tiempos esperados, sin embargo, la incertidumbre de algunos participantes sugiere que podría haber variabilidad o falta de claridad en algunos casos, la pequeña proporción que considera que los plazos no se respetan podría indicar áreas específicas en las que se deben hacer ajustes para asegurar que todos los aspectos del proceso se lleven a cabo con la misma eficiencia y dentro del marco de tiempo establecido..

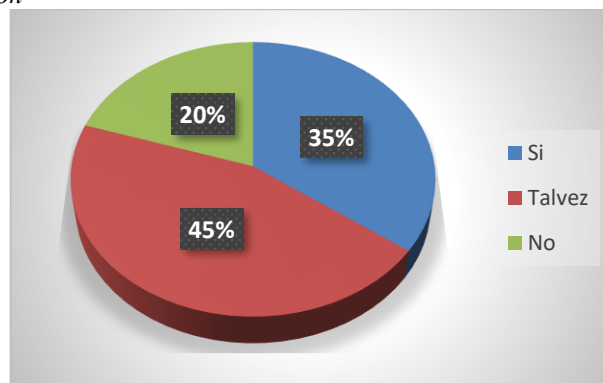
¿Cree que la cooperativa busca reducir los costos por contratación sin afectar la calidad?

Tabla 6
Costo de contratación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
Talvez	9	45%
No	4	20%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 4
Costo de contratación



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 35% de los encuestados considera que la cooperativa busca reducir los costos por contratación sin afectar la calidad, un 45% se muestra indeciso, y un 20% considera que la cooperativa no busca reducir los costos sin sacrificar la calidad.

Aunque la mayoría de los encuestados no está completamente segura sobre la efectividad de las estrategias para equilibrar la reducción de costos y la calidad, la percepción positiva de algunos participantes sugiere que la cooperativa está implementando esfuerzos para mejorar la eficiencia en la contratación, sin embargo, la indecisión de una parte significativa de los encuestados podría indicar falta de claridad o comunicación sobre las acciones tomadas, la pequeña proporción que cree que los costos afectan la calidad refleja que podría haber áreas de mejora en la forma en que se manejan los costos sin comprometer el proceso de selección o la calidad de los candidatos.

¿Cree que los candidatos seleccionados tienen las competencias necesarias para sus roles?

Tabla 7

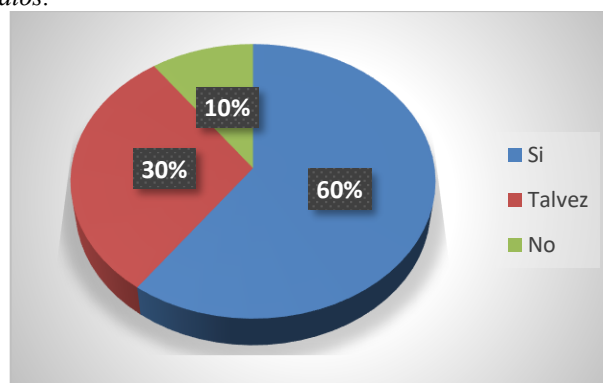
Selección de candidatos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
Talvez	6	30%
No	2	10%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 5

Selección de candidatos.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 60% de los encuestados considera que los candidatos seleccionados tienen las competencias necesarias para sus roles, un 30% se muestra indeciso, y el 10% restante considera que los candidatos no tienen las competencias necesarias.

La mayoría de los encuestados percibe que los candidatos seleccionados tienen las competencias adecuadas, lo que indica que el proceso de selección generalmente cumple con los estándares de calidad esperados, sin embargo, la indecisión de un porcentaje significativo de participantes podría señalar la necesidad de mejorar la comunicación sobre los criterios de selección o de implementar una evaluación más rigurosa de las competencias, la pequeña proporción que considera que los candidatos no tienen las competencias necesarias refleja que podría haber áreas en las que el proceso de selección debe ser ajustado para asegurar que todos los candidatos sean plenamente adecuados para sus roles.

¿El proceso de selección incluye una evaluación precisa de las habilidades de los candidatos?

Tabla 8

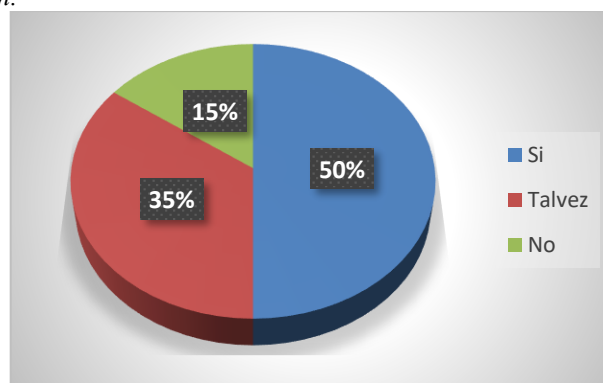
Proceso de selección.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
Talvez	7	35%
No	3	15%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 6

Proceso de selección.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 50% de los encuestados considera que el proceso de selección incluye una evaluación precisa de las habilidades de los candidatos, un 35% se muestra indeciso, y un 15% considera que el proceso no incluye una evaluación precisa de las habilidades.

La percepción de que el proceso de selección incluye una evaluación precisa de las habilidades es positiva para la mitad de los encuestados, lo que indica que el proceso de evaluación está funcionando en gran medida como se espera, sin embargo, la indecisión de una parte significativa de los participantes sugiere que podrían existir inconsistencias o falta de claridad en la manera en que se lleva a cabo la evaluación, la pequeña proporción que no considera que se evalúen las habilidades adecuadamente podría señalar áreas de mejora en las técnicas o herramientas utilizadas para asegurar una evaluación más precisa y efectiva.

¿Percibe que la cooperativa es vista como un empleador atractivo en el mercado laboral?

Tabla 9

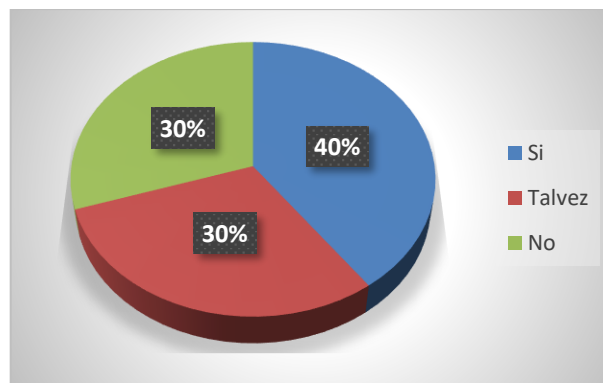
Mercado laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	40%
Talvez	6	30%
No	6	30%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 7

Mercado laboral.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 40% de los encuestados considera que la cooperativa es vista como un empleador atractivo en el mercado laboral, un 30% se muestra indeciso, y otro 30% considera que la cooperativa no es percibida como un empleador atractivo.

La percepción de que la cooperativa es vista como un empleador atractivo es dividida, con una parte significativa que tiene una visión positiva, pero también con una proporción considerable que duda o considera que la cooperativa no es atractiva en el mercado laboral, lo que sugiere que podría haber una falta de comunicación sobre los beneficios o las ventajas de trabajar en la cooperativa, así como áreas en las que la cooperativa podría mejorar su imagen como empleador para atraer a más talento calificado y competitivo.

¿Considera que la cooperativa contrata personal de diferentes orígenes y perfiles profesionales?

Tabla 10

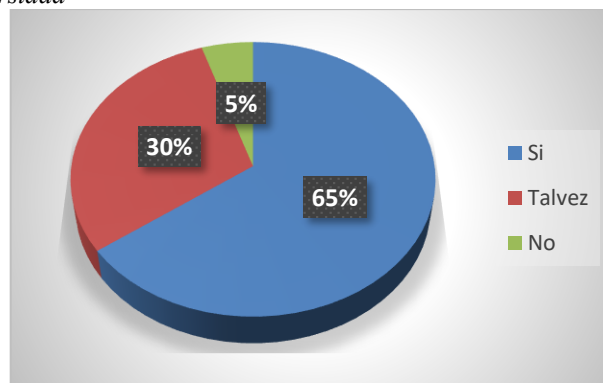
Contratación y diversidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65%
Talvez	6	30%
No	1	5%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 8

Contratación y diversidad



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 65% de los encuestados considera que la cooperativa contrata personal de diferentes orígenes y perfiles profesionales, un 30% se muestra indeciso, y solo un 5% considera que la cooperativa no contrata personal diverso.

La mayoría de los encuestados percibe que la cooperativa promueve la contratación de personal diverso, lo que indica que el proceso de selección está alineado con principios de inclusión y diversidad, sin embargo, la indecisión de algunos participantes podría señalar que hay áreas de mejora en la visibilidad o comunicación sobre la diversidad dentro de la organización, la pequeña proporción que no considera que la cooperativa promueva la diversidad sugiere que hay espacio para reforzar aún más las políticas de inclusión y asegurar que se reflejen en todos los aspectos del proceso de selección.

¿Cree que las contrataciones recientes han ayudado a reducir errores en los procesos de trabajo?

Tabla 11

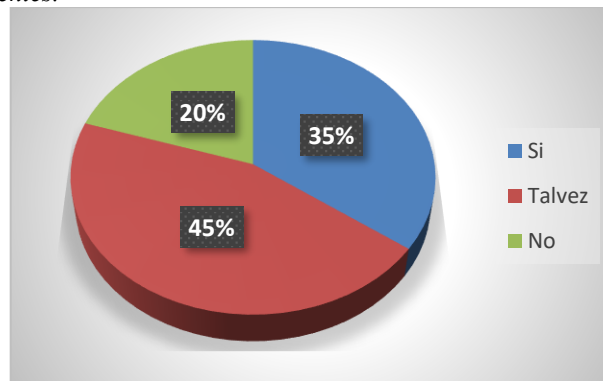
Contrataciones recientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
Talvez	9	45%
No	4	20%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 9

Contrataciones recientes.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 35% de los encuestados considera que las contrataciones recientes han ayudado a reducir errores en los procesos de trabajo, un 45% se muestra indeciso, y el 20% restante considera que las contrataciones recientes no han tenido un efecto positivo en la reducción de errores.

La mayoría de los encuestados no está completamente segura sobre si las contrataciones recientes han ayudado a reducir errores en los procesos de trabajo, lo que sugiere que podrían existir dudas sobre el impacto real de las nuevas incorporaciones en la mejora de la eficiencia operativa, la indecisión de una gran parte de los participantes podría reflejar la necesidad de un seguimiento más claro sobre el desempeño de los nuevos empleados y su contribución a la optimización de los procesos, la pequeña proporción que considera que las contrataciones no han tenido un impacto positivo podría señalar que en algunos casos las nuevas incorporaciones no han sido tan efectivas como se esperaba.

¿Considera que su trabajo ha perdido sentido o importancia el reclutamiento para usted?

Tabla 12

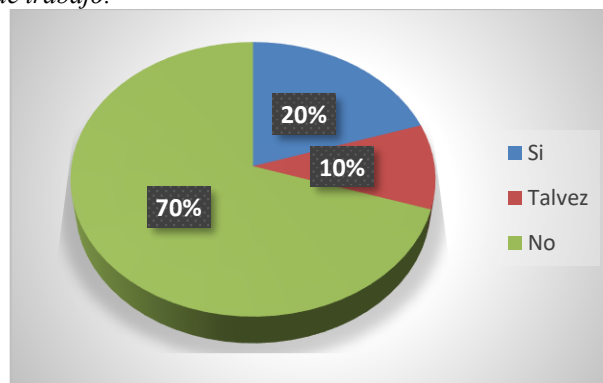
Perdida de sentido de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20%
Talvez	2	10%
No	14	70%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 10

Perdida de sentido de trabajo.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 70% de los encuestados considera que su trabajo en el reclutamiento no ha perdido sentido ni importancia, un 10% se muestra indeciso, y el 20% restante considera que su trabajo ha perdido sentido o importancia.

La mayoría de los encuestados percibe su trabajo en el reclutamiento como significativo y relevante, lo que indica que se sienten comprometidos y valorados dentro de la organización, sin embargo, la pequeña proporción que considera que su trabajo ha perdido importancia podría señalar una posible falta de motivación o reconocimiento en ciertos casos, la indecisión de algunos participantes también sugiere que podrían estar experimentando incertidumbre sobre la evolución de sus responsabilidades y la percepción de su rol dentro del proceso organizacional.

¿Se implementan herramientas o prácticas para optimizar el tiempo de reclutamiento y mejora continua en respuesta en las actividades laborales?

Tabla 13

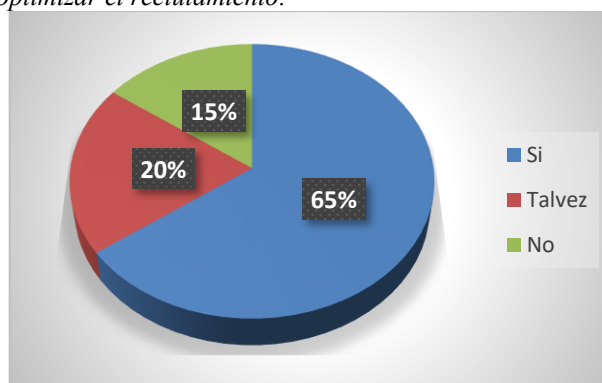
Herramientas para optimizar el reclutamiento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65%
Talvez	4	20%
No	3	15%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 11

Herramientas para optimizar el reclutamiento.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 65% de los encuestados considera que se implementan herramientas o prácticas para optimizar el tiempo de reclutamiento y mejora continua en las actividades laborales, un 20% se muestra indeciso, y el 15% restante considera que no se están implementando prácticas para optimizar el tiempo de reclutamiento.

La percepción general sobre la implementación de herramientas o prácticas para optimizar el tiempo de reclutamiento es positiva, lo que indica que la cooperativa está haciendo esfuerzos para mejorar la eficiencia de los procesos, sin embargo, la indecisión de algunos participantes podría reflejar falta de visibilidad o claridad sobre las prácticas que se están llevando a cabo, la pequeña proporción que considera que no se están implementando herramientas efectivas sugiere que podría haber áreas de oportunidad para reforzar las estrategias de optimización y asegurar que todos los empleados estén al tanto de las acciones tomadas en este sentido.

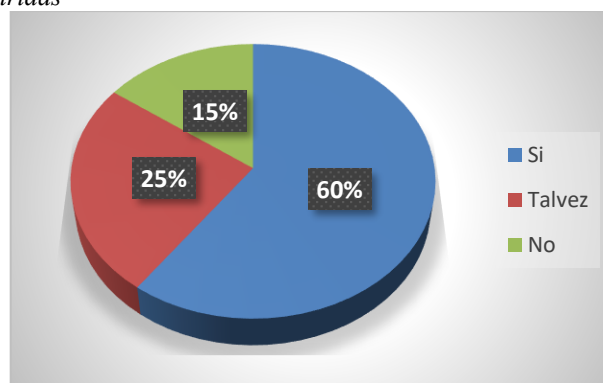
¿Se evalúan las competencias adquiridas por los empleados después de su ingreso?

Tabla 14
Competencias Adquiridas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
Talvez	5	25%
No	3	15%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 12
Competencias Adquiridas



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 60% de los encuestados considera que se evalúan las competencias adquiridas por los empleados después de su ingreso, un 25% se muestra indeciso, y el 15% restante considera que no se evalúan las competencias adquiridas.

La mayoría de los encuestados considera que las competencias adquiridas por los empleados se evalúan adecuadamente, lo que indica que la cooperativa está realizando esfuerzos por supervisar el crecimiento y desempeño de su personal, sin embargo, la indecisión de una parte significativa sugiere que podría haber una falta de claridad sobre los métodos o la frecuencia de estas evaluaciones, la pequeña proporción que considera que no se evalúan las competencias adquiridas indica que se podría mejorar la implementación de mecanismos de evaluación que aseguren un seguimiento efectivo del desarrollo del personal.

¿Cree que la cooperativa fomenta la innovación y adaptabilidad en su equipo de trabajo?

Tabla 15

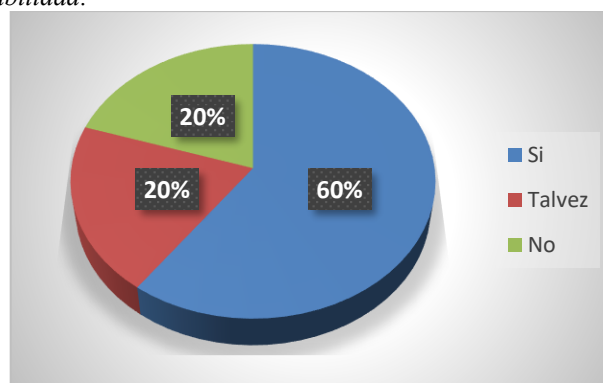
Innovación y adaptabilidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
Talvez	4	20%
No	4	20%
Total	20	100%

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 13

Innovación y adaptabilidad.



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 60% de los encuestados considera que la cooperativa fomenta la innovación y adaptabilidad en su equipo de trabajo, un 20% se muestra indeciso y otro 20% considera que la cooperativa no fomenta la innovación ni la adaptabilidad.

La mayoría de los encuestados percibe que la cooperativa está promoviendo la innovación y adaptabilidad en su equipo de trabajo, lo que indica que, en general, existen esfuerzos por crear un entorno dinámico y flexible, sin embargo, la indecisión de algunos participantes sugiere que podrían no estar completamente informados sobre las estrategias o iniciativas en este sentido, la proporción que no cree que se fomente la innovación y adaptabilidad refleja que hay áreas donde se podría mejorar para fortalecer aún más estas prácticas dentro de la organización y asegurar que todos los empleados se sientan respaldados en su capacidad de adaptarse e innovar.

4.1.2. Resultados generales de la encuesta

La encuesta que se planteó al departamento del área de talento humano, se logró con eficiencia ya que se abordó temas importantes para lograr conocer más afondo cual es la eficacia del reclutamiento al igual que la mejora continua dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de mora, en la que se evidencio la mayor parte como respuestas positivas en la que superaron el 50%

4.1.2.1.Tiempo y eficiencia del reclutamiento.

En la encuesta se observó que la mayoría de los trabajadores dieron un porcentaje favorable al tiempo y eficiencia de reclutamiento que existe dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora en la que los trabajadores aseguran que el tiempo es bueno para realizar. La mayoría de los trabajadores como se mencionó anteriormente piensan que el tiempo destinado a contratar nuevo personal y el cumplimiento de los tiempos fijados son apropiados, no obstante, que un porcentaje considerable (21,1%) no comparta esta percepción o esté incierto ("tal vez") indica que podrían surgir retos específicos en la realización de algunas fases del proceso.

4.1.2.2.Calidad de las contrataciones.

La repercusión de las contrataciones en la entidad es un factor crucial que se manifiesta en la encuesta, a pesar de que el 60% de los trabajadores consideran que los elegidos poseen las habilidades requeridas para sus puestos, el 30% que tiene dudas constituye una advertencia, además, el 45% que no está seguro de si las recientes contrataciones han contribuido a disminuir los errores en los procesos laborales señala que el efecto de las recientes incorporaciones no es tan notorio.

4.1.2.3.Optimización en el reclutamiento.

Las contrataciones en la cooperativa Juan Pio de Mora es un factor crucial que se manifiesta en la encuesta, a pesar de que el 60% de los trabajadores consideran que los elegidos poseen las habilidades requeridas para sus puestos, el 30% que tiene dudas constituye una advertencia, por lo que el 45% que no está seguro de si las recientes contrataciones han contribuido a disminuir los errores en los procesos laborales señala que el efecto de las recientes incorporaciones no es tan notorio.

4.1.2.4. Costos en el reclutamiento.

La disminución de gastos sin sacrificar la calidad representa otro reto importante. Solo el 35% considera que la cooperativa intenta balancear los costos con la calidad, lo que podría sugerir una percepción de que las tácticas de ahorro valoran más la velocidad que la eficacia, es fundamental que la cooperativa fortalezca su comunicación interna para evidenciar de forma clara cómo las decisiones vinculadas a los costos no impactan en la calidad de los procesos de contratación, además, establecer indicadores precisos sobre el ahorro conseguido sin sacrificar la calidad podría potenciar esta percepción.

4.1.2.5. Innovación y adaptabilidad.

El 57,9% de los participantes en la encuesta considera que la cooperativa promueve la innovación y la capacidad de adaptación, lo que indica positivamente que existen iniciativas en curso para actualizar los procesos y ajustarse a las exigencias variables del mercado, al igual que el 42,1% que no coincide con esta percepción indica que todavía existe un largo camino por recorrer para que todos los trabajadores se sientan integrados en un ambiente innovador.

4.1.2.6. Percepción de la cooperativa como empleador.

El papel de la cooperativa como marca empleadora es crucial para asegurar la captación y conservación de talento, el 40% de los trabajadores ve a la cooperativa como un empleador atractivo, lo que pone de manifiesto la urgencia de robustecer su marca de empleadora, un empleador atractivo no solo proporciona un sueldo competitivo, sino que también proporciona un entorno de trabajo positivo, posibilidades de crecimiento profesional y valores firmes de la organización que conecten con los trabajadores.

4.1.2.7. Diversidad dentro de la cooperativa.

La percepción de diversidad en los procesos de contratación (68,4%) es una fortaleza que la cooperativa puede explotar para sobresalir como un espacio inclusivo y receptivo a diversos perfiles profesionales, ya que resultaría crucial enriquecer esta percepción con tácticas más perceptibles, como campañas de comunicación que fortalezcan los principios de diversidad e inclusión, tanto en el

interior como en el exterior de la organización.

4.1.2.8.Sentido del trabajo y motivación en el reclutamiento.

Los trabajadores que realizan el reclutamiento de profesionales para que ingresen a la institución mantienen la monotonía para realizar el mismo trabajo por lo cual esto puede ocasionar agotamiento y una falta de motivación, sin embargo, el 68,4% de los empleados sienta que su trabajo no ha perdido sentido o importancia es un indicador positivo de que la mayoría se siente conectada con su labor.

4.2. Entrevista

4.2.1. Análisis e interpretación de la entrevista

Tabla 16

Análisis e interpretación de la entrevista

Pregunta	Palabra clave	Análisis-Resumen	Interpretación
¿Cómo describiría el proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa?	Proceso actual	Descripción detallada del proceso (etapas, responsables, duración).	El proceso parece estructurado, pero es importante evaluar su eficiencia y adaptabilidad.
¿Qué métodos o herramientas utilizan para identificar y atraer candidatos?	Métodos y herramientas	Uso de redes sociales, bolsas de trabajo, anuncios, ferias de empleo, etc.	Las herramientas son variadas, pero se debe analizar su alcance y efectividad en la atracción de talento.
¿Existe un perfil claro y definido para los puestos que se requieren cubrir? ¿Cómo se elabora?	Perfil del puesto	Descripción de cómo se define el perfil (competencias, habilidades, experiencia).	La claridad del perfil es clave para atraer candidatos adecuados.
¿Quiénes están involucrados en el proceso de selección?	Involucrados	Participación de RRHH, jefes de departamento, otros.	La colaboración entre áreas es positiva, pero debe haber roles definidos para evitar duplicidades
¿Percibe que la cooperativa es vista como un empleador? ¿Cómo se evalúa a los candidatos durante el proceso de selección?	Atractivo laboral Evaluación de candidatos	El 40% cree que la cooperativa es atractiva, pero el 30% duda y otro 30% considera que no. Esto refleja Uso de entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicológicas, etc.	El atractivo laboral es crucial para atraer y retener talento. Las respuestas divididas sugieren la necesidad de fortalecer la imagen La diversidad de métodos de evaluación es buena, pero debe asegurarse su objetividad y validez.

Realizado por: Iza, Víctor

Tabla 17.*Análisis del Área de Talento Humano Reclutamiento*

Pregunta	Palabra clave	Análisis-Resumen	Interpretación
¿Qué desafíos enfrenta la cooperativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Desafíos	Identificación de problemas como falta de candidatos, tiempo prolongado, etc.	Los desafíos indican áreas de oportunidad para mejorar el proceso.
¿Ha identificado algún cuello de botella o área de mejora en el proceso actual?	Cuellos de botella	Descripción de problemas específicos (retrasos, falta de recursos, etc.).	Los cuellos de botella deben abordarse para optimizar el proceso, para mejorar su engagement de los trabajadores
¿Cómo se aseguran de que el proceso sea transparente y equitativo para todos los candidatos?	Transparencia y equidad	Mecanismos de evaluación objetiva, comunicación clara, igualdad de oportunidades.	La transparencia es fundamental para mantener la confianza de los candidatos
¿Han recibido retroalimentación de los candidatos o empleados sobre el proceso de selección?	Retroalimentación	Opiniones de candidatos o empleados sobre el proceso.	La retroalimentación es valiosa para identificar áreas de mejora y mantener una buena imagen corporativa.

Realizado por: Iza, Víctor

4.2.2. Resultados generales de la entrevista

El proceso de reclutamiento y selección en la cooperativa Juan Pío de Mora está estructurado y cuenta con la participación de múltiples áreas, como Talento Humano y jefes de departamento. Se utilizan diversas herramientas para atraer candidatos, como redes sociales, bolsas de trabajo y anuncios, lo que refleja un enfoque moderno y diversificado. Sin embargo, aunque existe un perfil definido para los puestos, es necesario evaluar si este se alinea completamente con las necesidades actuales de la organización.

La evaluación de candidatos incluye entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones, lo que sugiere un proceso riguroso, se identificaron desafíos como la falta de candidatos calificados y cuellos de botella en ciertas etapas del proceso, lo que podría retrasar la contratación. Además, aunque se promueve la transparencia y equidad, es importante reforzar los mecanismos de comunicación con los candidatos para garantizar una experiencia positiva.

La retroalimentación de candidatos y empleados ha sido útil para identificar áreas de mejora, como la agilización del proceso y la claridad en la comunicación, el proceso es sólido, pero requiere ajustes para optimizar su eficiencia y garantizar una experiencia más satisfactoria para todos los involucrados.

El proceso de reclutamiento y selección es estructurado y utiliza herramientas modernas, pero enfrenta desafíos como la falta de candidatos calificados y cuellos de botella. Aunque se promueve la transparencia, es necesario mejorar la comunicación y agilizar el proceso para optimizar resultados y garantizar una experiencia positiva para los candidatos.

4.3. Resultados en función a las variables

Tabla 18

Discusión de acuerdo a las variables

Variables	Teorías publicadas	Teorías encontradas en la investigación	Discusión
<p>Variable independiente</p> <p>Proceso reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Destaca la elección de personal fundamentada en competencias técnicas y habilidades particulares para optimizar la eficiencia, subraya la relevancia de sincronizar el proceso de reclutamiento y selección con las metas de la organización para potenciar el rendimiento.(Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022) Enfatiza la relevancia de invertir en la elección de personal competente para incrementar la productividad y el desarrollo de la organización, al mismo tiempo que sugiere que los procesos de selección y reclutamiento deben ser evaluados y perfeccionados de manera constante para mejorar los resultados.</p>	<p>Se demostró que un proceso de reclutamiento y selección eficaz, fundamentado en habilidades técnicas y actitudinales, facilita la contratación de personal apropiado que colabora de manera activa en la detección de áreas de mejora, la puesta en marcha de modificaciones y la realización de proyectos estratégicos. Además, se notó que la concordancia entre los valores de la organización y el perfil de los aspirantes potencia el compromiso y la motivación de los empleados, lo que resulta crucial para mantener procesos de mejora constante.</p>	<p>En la Cooperativa Juan Pio de Mora, el proceso de selección y contratación de personal es esencial para asegurar la contratación de personal competente y calificado, lo que aporta directamente a la mejora constante de la organización. En la selección, se recomienda que la cooperativa se centre en captar aspirantes que se acomoden a su cultura organizativa, lo que promueve la integración y el compromiso del personal.</p>
<p>Variable dependiente</p> <p>Mejora continua</p>	<p>Un proceso eficaz de reclutamiento y selección es eficaz para mantener la mejora continua y garantiza la contratación de personal competente y calificado, lo que resulta crucial para instaurar y sostener prácticas de mejora continua en la organización, el personal adecuado ayuda a detectar áreas de oportunidad, a realizar</p>	<p>Mediante la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas, se determinó que el proceso de Mejora Continua en la Cooperativa Juan Pio de Mora se basa en gran parte en la implicación activa y la dedicación de sus empleados. Se demostró que la puesta en marcha de prácticas de mejora continua tiene una correlación directa con la habilidad del personal para</p>	<p>En gran medida, el progreso constante en la Cooperativa Juan Pio de Mora se basa en la eficacia del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. La contratación de personal competente y capacitado es un elemento crucial para establecer prácticas de mejora continua, dado que estos empleados poseen la habilidad de detectar áreas de oportunidad, sugerir soluciones</p>

modificaciones y a mejorar los procesos.(Zayas Barreras, 2022)

detectar oportunidades de mejora, sugerir soluciones innovadoras y ajustarse a las variaciones en la organización.

innovadoras y involucrarse de manera activa en la mejora de procesos.

Realizado por: Iza, Víctor

4.4. Resultados en función al cumplimiento del objetivo general

Tabla 19.

Resultado del objetivo general

OBJETIVO GENERAL	RESULTADOS
Identificar cada uno de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa Juan Pío de Mora para evaluar su contribución a la mejora continua organizacional.	<p><i>Se logró identificar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa Juan Pío de Mora</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Retención tanto interna como externa: Se demostró que la cooperativa emplea ambas formas de reclutamiento, dando prioridad al reclutamiento interno para cargos clave.• Etapas de selección: Se reconocieron fases como la aceptación de programas de estudio, entrevistas iniciales, exámenes técnicos y psicológicos, y la comprobación de referencias.• Instrumentos empleados: Se notó la utilización de plataformas digitales para la divulgación de puestos vacantes y programas de administración de recursos humanos.• Reducción de la rotación de personal: Gracias a una selección más rigurosa, se ha logrado disminuir la tasa de rotación, lo que impacta positivamente en la estabilidad y productividad.• Identificación de áreas de oportunidad: Durante el análisis, se detectaron áreas de mejora en los procesos, como la necesidad de implementar evaluaciones más estandarizadas y la capacitación continua del equipo de reclutamiento.

Realizado por: Iza, Víctor

4.5. Análisis de Variables

4.5.1. Análisis correlacional

Tabla 20

Coefficiente de correlación de Pearson

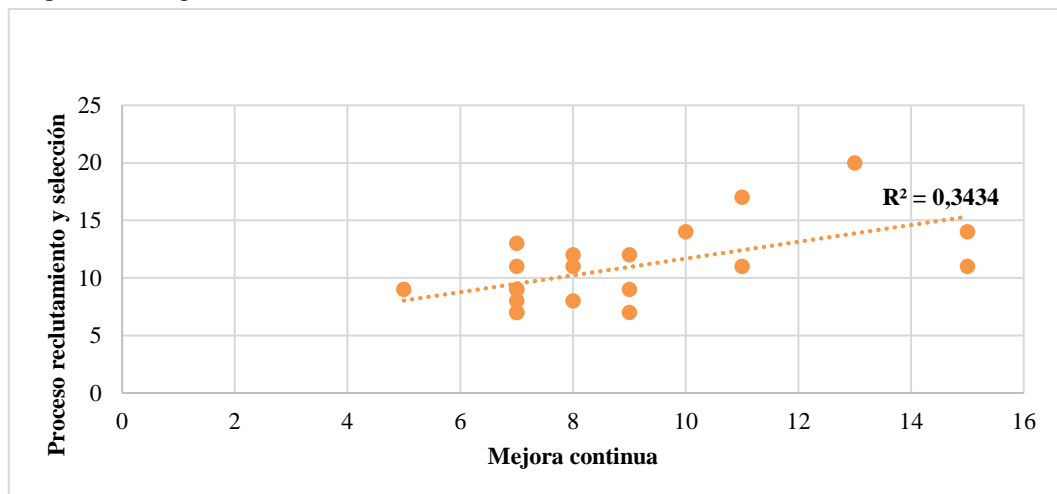
		Proceso reclutamiento y selección	Mejora continua
Proceso reclutamiento y selección	Correlación de Pearson	1	0,586**
	Sig. (bilateral)		0,007
	N	20	20
Mejora continua	Correlación de Pearson	0,586**	1
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	20	20

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

Realizado por: Iza, Víctor

Gráfico 14

Diagrama de dispersión de las variables



Realizado por: Iza, Víctor

La correlación entre el proceso de reclutamiento y selección y la mejora continua muestra un valor de 0.586, lo que indica una correlación positiva moderada, lo cual sugiere que, a medida que se mejora el proceso de reclutamiento y selección, también se observan mejoras en las prácticas de mejora continua dentro de la cooperativa. Este valor de correlación es significativo, ya que el valor de $p = 0.007$ (bilateral) es menor a 0.01, lo que significa que la relación entre estas dos variables no es casualidad, corroborando que existe una relación entre ellas.

CONCLUSIONES

- Se logró una fundamentación sólida sobre las variables clave de la investigación, tales como el proceso de reclutamiento y selección, y la mejora continua, a través de la revisión de teorías y estudios previos. Se constató que un proceso de reclutamiento bien estructurado impacta de manera directa en la mejora continua de las organizaciones, favoreciendo el desarrollo de talento calificado y alineado con los objetivos estratégicos. Las teorías analizadas, como la de "Ajuste Persona-Entorno" y la "Teoría de los Recursos y Capacidades", respaldan la idea de que la selección adecuada de personal es crucial para el desempeño organizacional y la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas.
- El proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa Juan Pío de Mora es percibido como adecuado y eficiente por la mayoría de los empleados, aunque algunos participantes señalaron dudas sobre la efectividad en la reducción de costos sin sacrificar la calidad. Las entrevistas indicaron que, aunque existen prácticas para optimizar el proceso, hay áreas de mejora en la claridad de los criterios de selección y en la implementación de evaluaciones más precisas de las competencias de los candidatos, lo que refleja ciertas inconsistencias que afectan la percepción de la efectividad del proceso.
- Se halló una correlación positiva entre el proceso de reclutamiento y la mejora continua en la cooperativa, pues a medida que el proceso de selección mejora, también lo hacen las prácticas de mejora continua dentro de la organización. Esto indica que un proceso de selección bien gestionado puede tener efectos directos en la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral, lo que contribuye a la mejora constante en la cooperativa. Los resultados de la investigación reflejan que la selección de personal competente y adecuado es crucial para impulsar procesos de innovación y eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Efectuar estudios periódicos de satisfacción tanto para los empleados recién contratados como para los supervisores, con el fin de evaluar el desempeño de los nuevos empleados a lo largo del tiempo y la efectividad de las decisiones de selección.
- Implementar un proceso de selección más estandarizado, que incluya una mayor claridad en los criterios de selección y una evaluación más precisa de las competencias de los candidatos, cambiando la percepción sobre la calidad y efectividad del reclutamiento, asegurando con ello que se elijan a los candidatos más adecuados para los roles y optimizando el uso de recursos en el proceso de contratación.
- Adoptar tecnologías avanzadas en su proceso de selección, como las herramientas de Reclutamiento 4.0, ya que implica el uso de plataformas digitales y herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia del reclutamiento, automatizando la selección de candidatos, mejorando la precisión en la evaluación de competencias y optimizando el tiempo de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

Redondo Sanchez, S. (2003). *La oferta de empleo público como técnica externo de reclutamiento en los procesos de selección de los recursos humanos de las administraciones públicas:* (ed.). Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/21287>

Gomolan Faunde, C. F. (2011). *Problemas que enfrenta el proceso de reclutamiento en grandes empresas consultoras de ingeniería:* (ed.). D - Universidad de Chile. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/108341>

Grados Espinosa, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal:* (4 ed.). Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/39676>

Rojas, P. (2012). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento:* (ed.). Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/56268>

Hoyos Botero, C. (2021). *Paradojas de la infancia y la adolescencia: del reclutamiento de menores:* (ed.). Ediciones Unaula. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/201787>

Leira Castiñeira, F. J. (2020). *Soldados de Franco: reclutamiento forzado, experiencia de guerra y desmovilización militar:* (ed.). Ediciones Akal. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/169273>

López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas:* (ed.). FC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/114213>

Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte:* (ed.). Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/43771>

Arias, E. R. (1 de NOVIEMBRE de 2020). *ECOMIPEDIA*. Obtenido de Investigación exploratoria: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>

- Arias, J., & Covinoso, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera Edición ed.). Enfoques Consulting E.I.R.L. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Basurto, R., & Yoza, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *_Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 15(6)*, págs. 128-141. Obtenido de El enfoque cuantitativo de investigación.
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar, 4(1)*, 134-146.
- Cabrera, M. (2022). Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañía Seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021 - marzo 2022. *Tesis*. Universidad Politécnica Salesiana (UPS), Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>
- Cabrera, M. J. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañía Seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021-marzo 2022*. Tesis Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana , Psicología del Trabajo, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). México: McGraw-Hill C.
- Córdova, M. (2014). “El Reclutamiento y Selección del personal para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa Equiagro de la ciudad de Ambato”. *Tesis*. Universidad Técnica de Ambato (UTA), Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a14ffbb8-04c5->

4445-994f-a07b6d9f03b6/content

- Fiallos, M. A. (2017). *“La evaluación del desempeño laboral y el desarrollo organizacional como herramienta del proceso de mejora del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato, provincia Tungurahua.”*. Tesis Pregrado, Universidad Técnica de Ambato , Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4e80b143-b1dd-4657-8719-ddb845d5dd67/content>
- Flores, M. (26 de 10 de 2010). *Blog EOI*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial (EOI): <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Franco, C., & Velásquez, F. (2000). CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA UTILIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO. *Estudios Gerenciales*(76), 27-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207602>
- García, A. M. (19 de FEBRERO de 2024). *Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos*. Seminario de Recursos Humanos, Universidad Galileo , Facultad de Ingeniería de Sistemas, Informática y Ciencias de la Computación, Guatemala. Obtenido de Método Inductivo: https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1755/1/IDE21006539_Andrea%20Marilena%20Garcia%20Orellana_.pdf
- García, K., & Ormaza, J. (2021). Mejora continua de los procesos de recuperación de valores en Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(12), 399-428. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1294>
- Gómez, P., & Ochoa, E. (12 de 2024). Innovación organizacional y su influencia sobre la adaptabilidad de empresas manufactureras en Cajeme (Sonora, México). *Revista Suma de Negocios*, 15(33), 81-89. doi:<https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A1>
- Guamán, D. (2020). Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos. *Tesis de*

posgrado. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7765/1/T3354-MDTH-Guam%C3%A1n-Una%20revision.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F: McGraw Hill España. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Dialnet*(15), 63-89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management* (Quinta edición ed.). OUP Oxford. Obtenido de https://www-oxfordreference-com.translate.goog/display/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge

Lisboa, J. L. (18 de ABRIL de 2019). *Universidad Nacional Experimental Francisco*. Obtenido de INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICO: <https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/html/>

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. *INUDI PERÚ*, 1-60. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Medina, N. (2020). Ajuste Persona-Entorno Laboral y su Relación con la Satisfacción Laboral y la Satisfacción Vital. *Tesis*. Universidad de La Laguna, España. Obtenido de [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16215/Ajuste%20Persona-Entorno%20Laboral%20y%20su%20Relacion%20con%20la%20Satisfaccion%20Laboral%20y%20la%20Satisfaccion%20Vital.pdf?sequence=1#:~:text=Ajuste%20Persona%20Organizaci%C3%B3n%20\(PO\);,%2C%20ta](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16215/Ajuste%20Persona-Entorno%20Laboral%20y%20su%20Relacion%20con%20la%20Satisfaccion%20Laboral%20y%20la%20Satisfaccion%20Vital.pdf?sequence=1#:~:text=Ajuste%20Persona%20Organizaci%C3%B3n%20(PO);,%2C%20ta)

mb

- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerenci*, 25(92), 1863-1883. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>
- Nolazco, F. A., & Rodríguez, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255–266. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Orta, Á. P. (2019). *Validación del proceso de reclutamiento y selección del personal de la cooperativa de ahorro y crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.* Tesis Posgrado, Universidad Tecnológica Indoamérica, Dirección de Posgrado, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/1120>
- Pacheco, R. (2015). Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En La Calidad Del Desempeño Laboral De Los Servidores De La Facultad De Ciencias Jurídicas, Sociales Y De La Educación, De La Universidad Técnica De Babahoyo. *Tesis*. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo. Obtenido de <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/1748/T-UTB-CEPOS-MAE-000015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perlo, C., & De la Riestra, M. (2005). *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden.* Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, Buenos Aires. Obtenido de <https://www.academica.org/000-051/18.pdf>
- PREVEN CONTROL. (2 de OCTUBRE de 2023). *Condiciones ambientales en el trabajo.* Obtenido de <https://prevencontrol.com/prevenblog/condiciones-ambientales-trabajo/>
- Rajapathirana, J., & Hui, Y. (2018). Relación entre la capacidad de innovación, el tipo de innovación y el desempeño de la empresa. *Journal of Innovation &*

Knowledge, 3(1), 44-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>

Ramírez, G. G., Magaña, D. E., & Ojeda, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(20), 189–208. doi:DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

Rea, M. (2023). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño del personal de la Cooperativa de Producción Agropecuaria ‘PRODUCCOOP’ de la Parroquia Salinas, año 2023. *Tesis*. Universidad Estatal de Bolívar (UEB), Guaranda. Obtenido de <https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/08265fa2-5b08-438e-a983-8344de326df3/content>

Roa, N. (2020). Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas. *Tesis de posgrado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/db4f2906-7af8-4aa3-9715-c925c017aa57/content>

Stewart, L. (14 de JULIO de 2023). *ATLAS*. Obtenido de ¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?: <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>

Tomei, M., & France, D. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vilchez, A. M. (8 de Febrero de 2024). *MEDIUM*. Obtenido de Investigaciones

mixtas: Los desafíos de combinar lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación: <https://medium.com/@ajmv2000/investigaciones-mixtas-los-desaf%C3%ADos-de-combinar-lo-cuantitativo-y-lo-cualitativo-en-la-38b775a839cd>

Westreicher, G. (1 de MAYO de 2020). *ECOMIPEDIA*. Obtenido de Método deductivo: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

Cronograma (Gantt).

Detalle	Octubre 2024													
Tema, descripción del problema														
Formulación del problema y justificación														
Objetivo general y específicos, variables y operacionalización de variables														
Antecedentes														
Marco científico														
Marco legal														
Georreferencial														
Metodología tipo de investigación														
Técnicas e instrumentos de recopilación de datos														
Universo, población y muestra														
Procesamiento de la información														
Análisis de resultados														

TABLA
Presupuesto Ejecutado

PRESUPUESTO

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	COSTO
ANILLADO	12
LUZ	8
PASAJE	25
IMPRESIONES	9
TOTAL	54

ANEXOS

Anexo 1 *Encuesta*



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ENCUESTA

TEMA:

“Analizar los procesos de reclutamiento y selección empleados en la cooperativa Juan Pio de Mora con el fin de determinar su contribución a la mejora continua”.

OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA:

Identificar cada uno de los procesos de reclutamiento y selección del personal en la cooperativa Juan Pio de Mora para evaluar su contribución a la mejora continua

organizacional, que nos permita identificar oportunidades de optimización que fortalezcan la eficiencia organizacional.

DIRIGIDO: Área administrativa y Talento Humano de la cooperativa Juan Pío de Mora

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de responder.
- Responda con sinceridad, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Si tiene alguna duda, no dude en consultarnos. "Gracias por su tiempo y cooperación"

BANCO DE PREGUNTAS

Eficiencia del proceso

¿Considera que el tiempo empleado para contratar nuevo personal es adecuado?

- Si
- No
- Tal vez

¿Se respetan los plazos establecidos en las etapas del reclutamiento y selección?

- Si
- No
- Tal vez

¿Cree que la cooperativa busca reducir los costos por contratación sin afectar la calidad?

- Si

- No
- Tal vez

¿Cree que los candidatos seleccionados tienen las competencias necesarias para sus roles?

- Si
- No
- Tal vez

¿El proceso de selección incluye una evaluación precisa de las habilidades de los candidatos?

- Si
- No
- Tal vez

¿Percibe que la cooperativa es vista como un empleador atractivo en el mercado laboral?

- Si
- No
- Tal vez

¿Considera que la cooperativa contrata personal de diferentes orígenes y perfiles profesionales?

- Si
- No
- Tal vez

¿Cree que las contrataciones recientes han ayudado a reducir errores en los procesos de trabajo?

- Si
- No
- Tal vez

¿Considera que su trabajo ha perdido sentido o importancia para usted?

- Si
- No
- Tal vez

¿Se implementan herramientas o prácticas para optimizar el tiempo de respuesta en las actividades laborales?

- Si
- No
- Tal vez

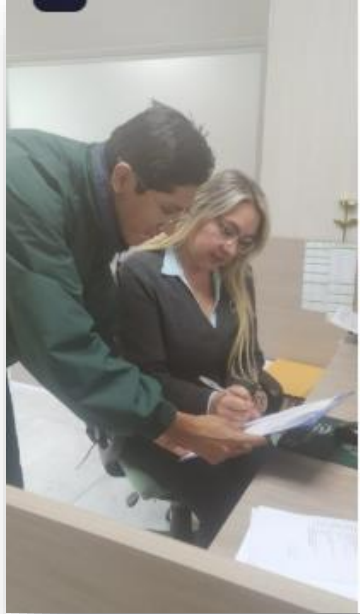
¿Se evalúan las competencias adquiridas por los empleados después de su ingreso?

- Si
- No
- Tal vez

¿Cree que la cooperativa fomenta la innovación y adaptabilidad en su equipo de trabajo?

- Si
- No
- Tal vez

Anexo 2
Fotografías encuesta





UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ENTREVISTA

TEMA:

Proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora continua en la cooperativa Juan Pío de Mora, matriz San Miguel provincia de Bolívar año 2024

OBJETIVO GENERAL DE LA ENTREVISTA:

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa Juan Pío de Mora, con el fin de identificar áreas de mejora que contribuyan a la eficiencia, transparencia y efectividad en la incorporación de talento humano, alineado a los objetivos estratégicos de la cooperativa.

DIRIGIDO A: Área administrativa y área de talento Humano

Preguntas

ENTREVISTA

Sobre el proceso actual de reclutamiento y selección

1. ¿Cómo describiría el proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa?
2. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para identificar y atraer candidatos (por ejemplo, anuncios, redes sociales, bolsas de trabajo)?
3. ¿Existe un perfil claro y definido para los puestos que se requieren cubrir?
¿Cómo se elabora este perfil?
4. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de selección (área de RRHH, jefes de departamento, otros)?
5. ¿Cómo se evalúa a los candidatos durante el proceso de selección (¿entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicológicas?)

Sobre los desafíos y áreas de mejora

6. ¿Qué desafíos enfrenta la cooperativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
7. ¿Ha identificado algún cuello de botella o área de mejora en el proceso actual?
8. ¿Cómo se aseguran de que el proceso sea transparente y equitativo para todos los candidatos?
9. ¿Han recibido retroalimentación de los candidatos o empleados sobre el proceso de selección? ¿Qué han aprendido de ello?

CERTIFICADO DE ACEPTACION



**EXTENSIÓN
SAN MIGUEL**

San Miguel, 06 de enero del 2025

Doctor

Pedro Pablo Lucio Quintana

GERENTE DE LA COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA

PRESENTE

De mi Consideración

Luego de expresarle un cordial saludo y deseándole éxito en las delicadas funciones que tan acertadamente viene desempeñando.

yo, **Víctor Paul Iza Unapanta** con cedula de identidad N° **0502933013** Estudiante de la Universidad Estatal de Bolívar de la carrera Gestión de Talento Humano Noveno ciclo, solicito por su intermedio se me autorice el ingreso a la institución para poder realizar mi proyecto de tesis con el tema **"Proceso de reclutamiento y selección de personal para la mejora continua en la cooperativa Juan Pio de Mora, matriz San Miguel provincia de Bolívar "**

Por su pronta respuesta y esperando que sea positiva anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

Iza Unapanta Víctor Paul

CI. 0502933013

CEL. 0993215133

SOLICITANTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"JUAN PÍO DE MORA IZAS" S.A.
SAN MIGUEL DE SALVADOR
Ecuador - 06 de Enero del 2025
A las 10:00 HORAS DE LA MAÑANA
SOLICITADO A: *[Handwritten Name]*

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel - Ecuador
Teléfono: (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463
www.ueb.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD
ESTATAL
DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN
SAN MIGUEL

ING. RAFAEL ALEJANDRO SÁNCHEZ MACÍAS, EN CALIDAD DE DIRECTOR
DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Mejora Continua en la Cooperativa Juan Pio de Mora, matriz San Miguel provincia de Bolívar año 2024” presentado por el señor Iza Unapanta Víctor Paul, estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Turnitin, reflejando un porcentaje de similitud del 9%, como se evidencia en el documento adjunto.

San Miguel, febrero del 2025

Atentamente,

Ing. Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor

Director

Victor Iza

Tesis Víctor Iza - Tema Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Para La Mejora Continua



My Files



My Files



Universidad Estatal de Bolívar

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:433155678

Fecha de entrega

23 feb 2025, 2:46 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

23 feb 2025, 3:05 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis Víctor Iza terminado 1.docx

Tamaño de archivo

596.0 KB

100 Páginas

19,790 Palabras

114,929 Caracteres




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
567 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.