



EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA, MATRIZ SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR (2024)

AUTORES

Lic. Victor Paul Iza Unapanta

Ing. Jefferson Napoleon Naranjo Gaibor, MBA.

Ing. Xavier Marcelo García García, MSc.

Ing. Shirley Viviana Zapata Romero, MSc.



EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA, MATRIZ SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR (2024)

Libro revisado por pares académicos

DERECHOS RESERVADOS

Copyright ©2025 Ingenius Académico

Autores

Lic. Victor Paul Iza Unapanta

Universidad Estatal de Bolívar

victorpaulizaunapanta@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-7798-1048>

Ing. Jefferson Napoleon Naranjo Gaibor, MBA.

CNE Bolívar

jeffersoninaya70@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-0095-8863>

Ing. Xavier Marcelo García García, MSc.

Universidad Estatal de Bolívar

xgarcia@ueb.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0006-9929-4302>

Ing. Shirley Viviana Zapata Romero, MSc.

Universidad Estatal de Bolívar

shirleyvivi76@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0001-5750-191X>

Cámara del Libro

ISBN: 978-9942-51-745-6

No Radicación: 179286

Servicio Nacional de Derecho de Autor (SENADI)

Certificado N° GYE-015388

Trámite N° SENADI-2025-69975

Entidad Editora

Ingenius Académico

Diseño y Diagramación Digital

Francisco Segarra Mendoza

Edición Digital

Septiembre 2025

El contenido de este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de los autores.
Todos los derechos reservados.



Índice

07 Introducción

09 Capítulo 1: Formulación General del Proyecto

Descripción del Problema	10
Macro	10
Meso	11
Micro	12
Formulación del Problema	12
Preguntas de Investigación	15
Justificación	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Variables	17
Variable independiente	17
Variable dependiente	17

19 Capítulo 2: Marco Teórico

Antecedentes	20
Científico	23
Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal	23
Teorías sobre reclutamiento y selección de personal	24
Teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991)	25
Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal	26
Calidad de talento captado	28
Marca empleadora	29
Diversidad e inclusión	31
Mejora Continua	32
Teorías sobre mejora continua	33
Eficiencia operativa	35
Desarrollo del talento	40
Innovación y adaptabilidad	41



19 Capítulo 2: Marco Teórico

Conceptual	42
Reclutamiento Interno	42
Reclutamiento Externo	42
Descripción del Puesto o Vacante	42
Evaluación del Desempeño	43
Productividad	43
Innovación	43
Retención de Talento	44
Estrategias de Retención	44
Admisión de Aspirantes	44
Optimización del Proceso de Selección	45
Uso de Tecnología	45
Evaluación por Competencias	46
Retroalimentación y Mejora	46
Legal	46
Constitución de la República del Ecuador	46
Código del Trabajo del Ecuador	47
Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado	48
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	48
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Normativa para el Sector Financiero	49
Normas Internacionales Aplicables	50
Reclutamiento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.	50
Legislación Específica de Cooperativas	52
Legislación Laboral General	53



54 Capítulo 3: Metodología

Tipo de Investigación	55
Investigación Descriptiva	55
Investigación Explorativa	55
Investigación Correlacional	55
Enfoque de la Investigación	56
Enfoque Cualitativo	56
Enfoque Cuantitativo	57
Métodos de Investigación	57
Método Deductivo	57
Método Descriptivo	57
Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	58
Encuestas	58
Entrevistas Semiestructuradas	58
Análisis de Documentos Internos	58
Universo, Población y Muestra	59
Universo	59
Población	59
Muestra	59
Procesamiento de la Información	60

61 Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados

Encuestas	62
Análisis e Interpretación de la Encuesta	62
Resultados Generales de la Encuesta	85
Tiempo y eficiencia de reclutamiento	85
Calidad de las contrataciones	86
Optimización en el reclutamiento	86
Costos en el reclutamiento	87
Innovación y adaptabilidad	87
Percepción de la cooperativa como empleador	87
Diversidad dentro de la cooperativa	88
Sentido del trabajo y motivación en el reclutamiento	88



61 Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados

Entrevista	89
Análisis e Interpretación de la Entrevista	89
Resultados Generales de la Entrevista	90
Resultados en Función a las Variables	92
Resultados en Función al Cumplimiento del Objetivo General	94
Análisis de Variables	95
Análisis Correlacional	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	97

101 BIBLIOGRAFÍA

108 SEMBLANZAS

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada *“El reclutamiento y la selección de personal como estrategia de mejora continua en la Cooperativa Juan Pío de Mora, matriz San Miguel, provincia de Bolívar (2024)”*, surge de la necesidad de examinar cómo las prácticas de selección de personal influyen directamente en el rendimiento y el crecimiento organizacional dentro de la cooperativa. En un contexto laboral en constante transformación y alta competencia, resulta crucial que las organizaciones alineen sus procesos de selección con los objetivos estratégicos institucionales. Un reclutamiento eficaz no solo fortalece la calidad del equipo humano, sino que también incrementa los niveles de productividad e innovación. En este sentido, el objetivo central de la investigación es examinar los procesos de reclutamiento y selección en la cooperativa, evaluando su vinculación con la mejora continua y formulando recomendaciones para optimizar su eficacia y eficiencia.

La estructura del estudio comprende cuatro capítulos, los cuales abordan de manera detallada los elementos esenciales de la investigación, desde la identificación de la problemática hasta el análisis de los resultados. El primer capítulo incluye el marco introductorio, en el cual se describe la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa Juan Pío de Mora, detectando deficiencias y áreas con potencial de mejora respecto a las expectativas institucionales. Asimismo, se expone el planteamiento del problema, las preguntas que orientan el estudio, y los objetivos, siendo el objetivo general valorar cómo los procesos de reclutamiento y selección contribuyen a la mejora continua dentro de la organización. Por su parte, los objetivos específicos se enfocan en identificar las prácticas vigentes y su efecto sobre el rendimiento organizacional.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, que brinda el sustento conceptual y científico de la investigación. En él se abordan teorías fundamentales relacionadas con el reclutamiento, la selección y la mejora continua, situando el estudio dentro de un enfoque más amplio. Igualmente, se consideran antecedentes empíricos que fortalecen el análisis y se incluyen conceptos clave que organizan el desarrollo del trabajo. Además, se mencionan los marcos normativos aplicables al contexto ecuatoriano, especialmente en lo que respecta al reclutamiento dentro de cooperativas de ahorro y crédito.

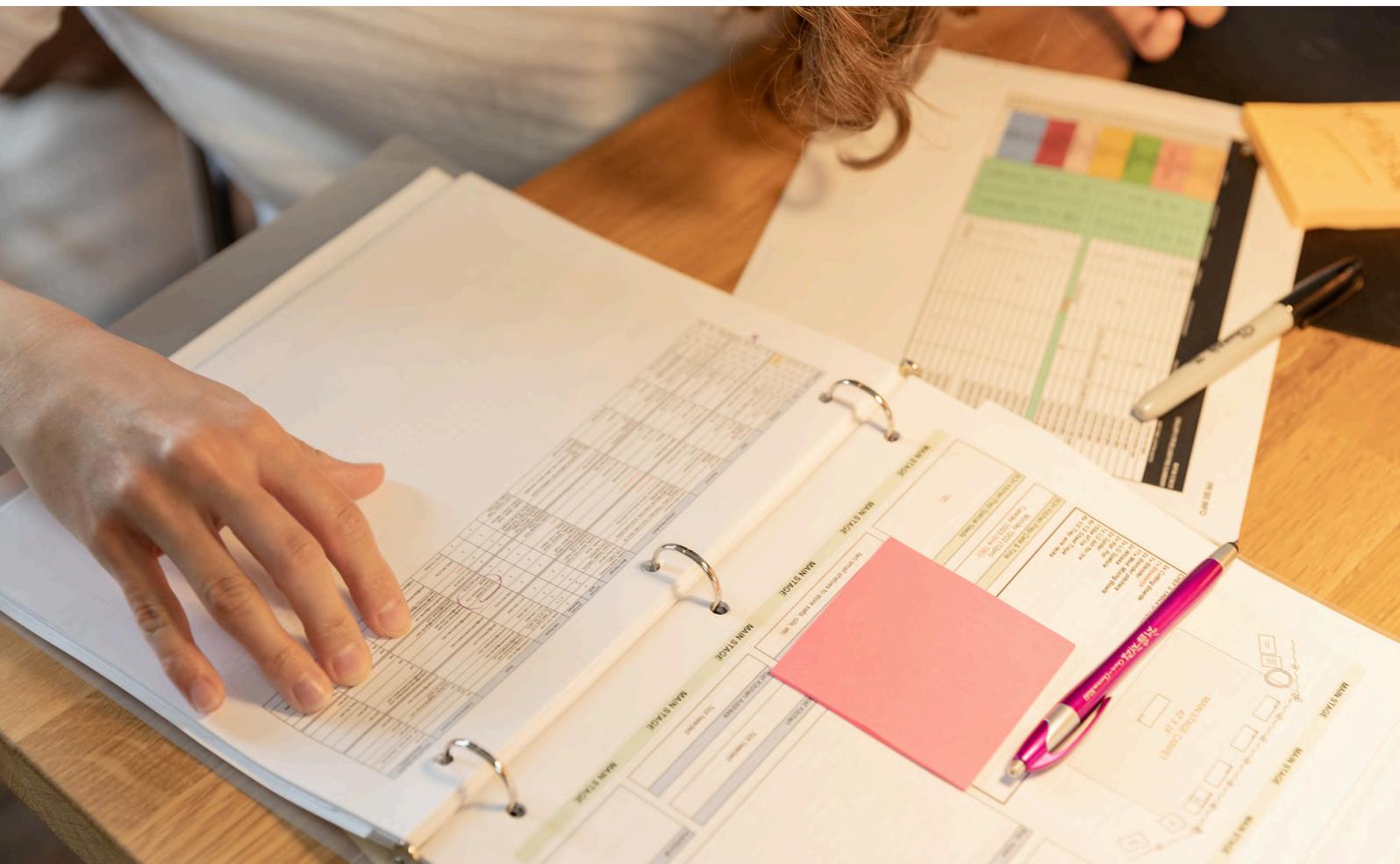
El tercer capítulo detalla la metodología implementada en la investigación, especificando el tipo de estudio, el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de información y los instrumentos empleados, como las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa. En este apartado también se describe el universo, la población objetivo y la muestra seleccionada, garantizando la pertinencia de los resultados. Asimismo, se expone el tratamiento de los datos recopilados, lo que permite asegurar la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos para cumplir con los objetivos de la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis y la interpretación de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas, destacando las principales tendencias y aspectos a mejorar en los procesos de selección y reclutamiento. Este análisis se complementa con una discusión que compara los resultados empíricos con el marco teórico, destacando las implicaciones prácticas y proponiendo alternativas que permitan optimizar el proceso de selección, orientándolo hacia una mayor eficiencia y coherencia con los lineamientos estratégicos de la cooperativa.

CAPÍTULO DEL LIBRO 1

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

LIC. VICTOR PAUL IZA UNAPANTA



Descripción del Problema

En los últimos cinco años, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha adquirido un papel fundamental en la eficiencia de las organizaciones a nivel global. La globalización, junto con el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, ha transformado el panorama del empleo, obligando a las instituciones a buscar de forma estratégica candidatos que posean las competencias necesarias para cubrir una vacante y aportar de manera eficaz al cumplimiento de los objetivos institucionales (Valle, 2015).

A escala internacional, las organizaciones se enfrentan a la exigencia de adaptarse a contextos marcados por el cambio continuo, lo cual ha incrementado la demanda de profesionales altamente cualificados y comprometidos con los procesos de mejora. En este contexto, se ha evidenciado que aquellas empresas que aplican prácticas efectivas de reclutamiento y selección tienen un 50% más de posibilidades de alcanzar resultados sostenibles a largo plazo. Esto se debe a que un proceso bien estructurado no solo facilita la incorporación del talento más competente, sino que también disminuye la rotación de personal, fortalece el clima organizacional y promueve la innovación. De esta manera, la implementación de estrategias adecuadas en los procesos de reclutamiento permite identificar con mayor precisión a los postulantes que mejor se ajustan a las necesidades y valores de la organización.

Macro

A escala global, los procesos de reclutamiento y selección han evolucionado considerablemente en los últimos años. El desarrollo tecnológico, especialmente la incorporación de la inteligencia artificial para la fase de preselección de candidatos, junto con la creciente adopción del trabajo remoto, ha transformado la manera en que las empresas identifican y contratan talento. En este escenario, la mejora continua

en las organizaciones está estrechamente vinculada con su capacidad para atraer al personal idóneo, capaz de impulsar la innovación y la optimización de sus procesos internos. Esta conexión se evidencia en que, conforme los métodos de reclutamiento se vuelven más precisos y eficaces, las instituciones logran sostener de manera más efectiva sus ciclos de mejora continua. Asimismo, aquellas organizaciones que han implementado estrategias avanzadas de selección presentan una mayor agilidad para adaptarse a los cambios, lo cual potencia significativamente su capacidad de innovación y crecimiento (Antezana & Linkimer, 2015).

Meso

En el contexto ecuatoriano, los procesos de reclutamiento y selección han estado condicionados por las limitaciones económicas y sociales del país, las cuales se intensificaron con la llegada de la pandemia de COVID-19, afectando tanto a pequeños negocios como a grandes empresas. Esta situación agravó la escasez de empleo, generando una mayor competencia en el mercado laboral y evidenciando la necesidad de contar con sistemas de reclutamiento ajustados a las nuevas exigencias del entorno. A pesar de ello, la implementación de herramientas tecnológicas como entrevistas virtuales y pruebas psicométricas ha contribuido a mejorar dichos procesos; sin embargo, su adopción efectiva aún no es generalizada entre las empresas ecuatorianas. En el país, tanto las empresas privadas como las cooperativas han reconocido la importancia de perfeccionar sus procesos internos para mantener su competitividad. El principal reto radica en la dificultad de encontrar talento humano capacitado para liderar estas transformaciones, lo que resalta la importancia de un proceso de selección eficiente. Existe una relación directa entre ambas variables: la mejora continua solo es posible si el reclutamiento permite incorporar a las personas adecuadas en los cargos estratégicos, lo cual resulta aún más relevante en el ámbito cooperativo,

un sector clave dentro de la economía nacional (Romero Delgado, 2016).

Micro

En la Cooperativa Juan Pío de Mora, situada en el cantón San Miguel, se identifican desafíos concretos en lo referente a los procesos de reclutamiento y selección durante los últimos cinco años. La institución ha tenido dificultades para captar profesionales con experiencia en servicios financieros cooperativos, lo que ha impactado negativamente en la eficacia y calidad de sus operaciones. La ausencia de procedimientos estandarizados y el uso limitado de herramientas tecnológicas en la selección de personal han contribuido a una alta rotación laboral y a la dificultad para consolidar equipos competentes en áreas estratégicas. Esta situación ha obstaculizado los avances en mejora continua, dado que no se cuenta con el talento humano idóneo para liderar procesos de innovación y optimización. De no intervenir oportunamente en el fortalecimiento del sistema de reclutamiento, la capacidad de la cooperativa para sostener mejoras continuas podría verse comprometida, lo que afectaría su posicionamiento competitivo a largo plazo (Sofía & Cerrón, 2022).

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 fase de la investigación se expone una problemática crítica que afecta, o podría afectar en el futuro, a la institución debido a la ausencia de un sistema eficaz de reclutamiento y selección de personal. Esta deficiencia puede repercutir negativamente en los procesos organizacionales,

generando pérdidas de tiempo, recursos económicos y humanos, al contar con colaboradores que no desempeñan sus funciones de manera eficiente. En respuesta a esta situación, se plantea la implementación de procesos optimizados de reclutamiento y selección, orientados a captar y retener talento calificado en servicios financieros cooperativos. Estas mejoras buscan efficientizar la selección de personal, fortalecer la imagen institucional como empleador, y promover la diversidad e inclusión dentro de la organización, con el objetivo de asegurar la competitividad y el cumplimiento de metas estratégicas en un entorno financiero cambiante y altamente regulado.

En el marco de un contexto globalizado y exigente, la Cooperativa Juan Pío de Mora enfrenta el reto de incorporar el talento adecuado para preservar su efectividad y competitividad. Esto implica diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y selección coherentes con sus objetivos institucionales, que tomen en cuenta las transformaciones del mercado laboral, las normativas estatales vigentes y las condiciones socioeconómicas del entorno comunitario donde desarrolla su actividad.

Actualmente, esta entidad financiera opera en un entorno nacional marcado por significativas transformaciones, entre ellas, políticas públicas que promueven la inclusión financiera y marcos regulatorios en constante actualización, factores que influyen directamente en la demanda de los servicios financieros que ofrece.

La Cooperativa enfrenta desafíos específicos derivados de su sector y del entorno competitivo en el que opera. La existencia de otras entidades financieras, tanto cooperativas como bancarias, en la misma zona geográfica, intensifica la competencia por captar talento especializado. A ello se suma la necesidad de adaptarse a las transformaciones tecnológicas y a la creciente digitalización del ámbito financiero, lo que exige la incorporación de personal con competencias digitales y formación

actualizada. Asimismo, factores internos como la cultura organizacional, las políticas institucionales y la capacidad financiera influyen directamente en el éxito de la cooperativa para atraer y conservar profesionales calificados (Salazar, 2019).

Desde una perspectiva organizacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora se enfrenta a retos particulares en la identificación de perfiles profesionales adecuados para cargos técnicos y especializados en el ámbito financiero. Además de captar nuevo talento, es crucial retener al personal actual y gestionar adecuadamente la diversidad en el entorno laboral, con el fin de promover un ambiente inclusivo y eficiente. El desafío central reside en establecer estrategias internas sólidas que optimicen tanto la atracción como la evaluación y fidelización del talento humano, manteniendo al mismo tiempo los principios cooperativos y la cohesión organizacional.

Internamente, las cooperativas deben afrontar obstáculos asociados a sus propios procesos y capacidades. La eficacia de los sistemas de reclutamiento y selección, la correcta definición de perfiles de cargo y la capacitación de quienes intervienen en la selección son aspectos fundamentales que inciden en la calidad del personal contratado. Igualmente, la percepción que los potenciales colaboradores tienen de la cooperativa como empleador, su oferta de beneficios y las oportunidades de desarrollo profesional constituyen factores determinantes para atraer y retener personal competente a largo plazo.

Estos retos se traducen en la necesidad de establecer criterios de selección que evalúen tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales, adaptándose a los cambios del mercado y a las innovaciones tecnológicas. Asimismo, resulta imperativo fortalecer la imagen institucional como empleador atractivo, con el fin de captar candidatos que se identifiquen con la misión y los valores cooperativos.

Para ello, se requiere diseñar procesos de selección integrales que incluyan pruebas psicométricas, entrevistas por competencias y evaluaciones de desempeño, garantizando una selección rigurosa y equitativa que contribuya al desarrollo y sostenibilidad de la cooperativa.

Preguntas de Investigación

- **¿Cuáles son las variables que fundamentan la investigación?**
- **¿Qué estrategias actuales de reclutamiento y selección utiliza la Cooperativa Juan Pío 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?**

Justificación

En los últimos años, el reclutamiento y la selección de personal se han consolidado como elementos estratégicos fundamentales para garantizar la eficiencia y sostenibilidad organizacional. La globalización y el progreso acelerado en las tecnologías de la información han transformado radicalmente el panorama laboral a nivel internacional, obligando a las organizaciones a redefinir sus métodos para atraer, evaluar y fidelizar talento humano. En este contexto cambiante, se vuelve imprescindible que las empresas adopten estrategias que no solo permitan cubrir vacantes, sino que también aporten significativamente al crecimiento y desarrollo institucional, asegurando así su competitividad e innovación.

La incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial y el trabajo remoto, ha modernizado los procesos de selección, permitiendo identificar candidatos adecuados con mayor

precisión y rapidez. Las organizaciones que integran estas prácticas innovadoras disfrutan de ventajas competitivas evidentes, especialmente en términos de adaptabilidad y sostenibilidad. Se ha observado que aquellas empresas que cuentan con procesos de reclutamiento estructurados tienen mayores probabilidades de alcanzar resultados consistentes a largo plazo. Un proceso efectivo no solo permite atraer talento calificado, sino que también contribuye a reducir la rotación, mejorar el ambiente organizacional y fomentar la innovación.

En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad aportar soluciones a las problemáticas observadas en los procesos de contratación de la Cooperativa Juan Pío de Mora. A través de un análisis detallado de dichos procesos, se busca optimizar las estrategias actuales de selección y reclutamiento para incrementar su eficacia. Asimismo, es relevante señalar que las buenas prácticas identificadas y propuestas podrían ser replicadas en otras organizaciones, contribuyendo así a la mejora general de sus procedimientos y resultados institucionales.

Objetivos

Objetivo General

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

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 Pío de Mora.

Variables

Variable Independiente

Proceso reclutamiento y selección de personal

Variable Dependiente

Mejora continua

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 Calidad del talento captado Marca empleadora y diversidad	Tiempo de contratación Costo por contratación Tasa de adecuación de candidatos	Medida del tiempo promedio que toma cubrir una vacante desde la publicación del anuncio Cálculo del costo total asociado a cubrir una vacante, incluyendo costos de publicidad Porcentaje de candidatos seleccionados que cumplen con los requisitos del perfil de la vacante desde el inicio del proceso.	ENCUESTA ENTREVISTA	Cuestionario Guía de Entrevista

Realizado por: Autores

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>	ENCUESTA ENTREVISTA	<p>Cuestionario</p> <p>Guía de Entrevista</p>

Realizado por: Autores

CAPÍTULO DEL LIBRO 2

MARCO TEÓRICO

ING. JEFFERSON NAPOLEON NARANJO GAIBOR, MBA.



Antecedentes

En este capítulo se desarrollará una revisión documental enfocada en el análisis de investigaciones previas vinculadas al 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 analizarán distintas fuentes científicas y académicas, tomando en cuenta elementos fundamentales relacionados con la temática.

- En la investigación denominada **“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño del personal de la Cooperativa de Producción Agropecuaria ‘PRODUCOOP’ de la Parroquia Salinas, año 2023”**, realizada por Rea (2023), tuvo como propósito elaborar un plan de gestión del talento humano orientado a optimizar el rendimiento del personal en la cooperativa. Para ello, se utilizó una metodología basada en investigación bibliográfica, documental y de campo, bajo un enfoque cualitativo que incluyó entrevistas al personal de la institución. Además, se aplicó el método deductivo para analizar los datos recolectados, partiendo de un enfoque general hasta llegar a conclusiones específicas. Los hallazgos revelaron que la cooperativa carece de un sistema estructurado para la gestión del talento humano, lo cual dificulta la comunicación de sus actividades hacia la comunidad y obstaculiza una adecuada evaluación del desempeño del personal. Aunque la institución cuenta con manuales de funciones y cargos, se detectaron falencias como la limitada liquidez, insuficiencia de personal técnico y debilidades en la gestión de proyectos. Como resultado, se planteó un modelo de gestión enfocado en la satisfacción tanto del personal interno como externo, mediante programas de capacitación en distintas áreas que favorezcan la productividad y aseguren la alineación del equipo humano con los objetivos institucionales.

También se subrayó la importancia de una selección adecuada del personal, acorde con el perfil requerido para cada puesto, brindando oportunidades para el desarrollo de competencias y fortaleciendo el compromiso organizacional.

- 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 propósito plantear un manual actualizado para el proceso de reclutamiento y selección de personal, haciendo uso de herramientas tecnológicas de la información y la comunicación (TIC). La metodología aplicada fue transeccional descriptiva, enfocada en recolectar datos en un momento determinado con el objetivo de analizar y comprender la problemática. A partir de ello, se elaboró una propuesta centrada en el enfoque de reclutamiento 4.0, que incorporó el uso de plataformas digitales, redes profesionales y herramientas en línea para la aplicación de pruebas, con la finalidad de mejorar la eficacia del proceso de selección. En definitiva, la integración de las TIC no solo contribuye a hacer más eficiente la selección de candidatos, sino que también refuerza la estrategia organizacional al permitir procesos más rápidos, automatizados y acordes con las nuevas dinámicas del mercado laboral, lo que favorece una cultura de mejora continua en la empresa.
- 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 examinar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva, considerando su alineación con las normativas de control interno. La investigación adoptó un enfoque

mixto, de carácter descriptivo y exploratorio, bajo una metodología no experimental de tipo transversal. Para la obtención de datos se recurrió a métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas y encuestas aplicadas tanto al equipo de Talento Humano como al personal administrativo. Los hallazgos evidenciaron que, si bien se han logrado ciertos avances en los procedimientos de contratación, aún persisten fallas relevantes, entre ellas la carencia de mecanismos formales de evaluación y la limitada difusión de las vacantes. Las conclusiones destacan la imperante necesidad de perfeccionar los sistemas de selección, incorporando pruebas de conocimientos y promoviendo mayor transparencia en los procesos, con el objetivo de elevar la calidad del personal y favorecer el desarrollo organizacional sostenido.

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 propósito analizar cómo influye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el rendimiento laboral dentro de la empresa Equiagro. Para ello, se utilizó una metodología de enfoque mixto, combinando investigación de campo con revisión bibliográfica.



Se aplicaron observaciones directas y encuestas tanto a clientes internos como externos. Además, se emplearon enfoques exploratorios, descriptivos y correlacionales, utilizando el método estadístico de Chi Cuadrado para validar la relación existente entre la gestión del talento humano y el nivel de desempeño laboral. Los resultados indicaron la urgencia de establecer un sistema estructurado de reclutamiento y selección que permita incorporar personal competente, mejorando así la eficiencia y competitividad del recurso humano en la organización. En definitiva, el estudio subraya la relevancia de implementar herramientas de gestión apropiadas para potenciar el desempeño laboral y generar ventajas organizacionales a través de un proceso de selección eficaz.

Científico

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)

Aplicar técnicas y métodos apropiados para atraer una cantidad adecuada de candidatos calificados asegura un flujo continuo de talento, permitiendo optimizar el proceso de selección y consolidar la imagen institucional como empleador, lo que incide positivamente en la mejora continua al contar con una base diversa de postulantes que respondan a las demandas de la cooperativa.

Por su parte, Chiavenato sostiene que la selección de personal consiste en “elegir, entre los postulantes reclutados, a aquellos más aptos para ocupar los cargos disponibles, con el objetivo de mantener o incrementar la eficiencia del personal y la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 144).

Llevar a cabo un proceso de selección orientado al incremento del rendimiento laboral refuerza la cultura organizacional, al reducir la rotación de empleados y favorecer un uso más eficiente de los recursos institucionales, lo que contribuye directamente a la mejora continua y al desarrollo sostenible de la cooperativa.

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.

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 adquiere importancia al permitir que, mediante la implementación de un proceso eficiente, se optimicen tanto los recursos como el tiempo destinado a la selección, asegurando la incorporación de candidatos idóneos para cubrir las vacantes disponibles. Asimismo, disponer de profesionales capacitados en procesos de reclutamiento facilitaría un análisis más completo, lo cual incidiría positivamente en el rendimiento institucional y promovería una mejora continua dentro de 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



Adoptar un enfoque eficiente no solo aseguraría la adecuada selección del perfil profesional, sino que también facilitaría una evaluación más precisa de las competencias necesarias para cada puesto. La aplicación de esta perspectiva fortalecería la calidad del talento incorporado, lo cual repercutiría directamente en una mejora continua del desempeño organizacional.

Calidad del talento captado

Según Chiavenato (1999), citado por Pacheco (2015), la calidad del talento humano se define a partir de diversos factores, entre ellos la disciplina, cooperación, iniciativa, responsabilidad, discreción, presentación personal, creatividad, interés, capacidad de logro, así como aspectos operativos como el conocimiento del trabajo, la calidad, cantidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo (p. 23). Esta concepción resalta la necesidad de considerar tanto las habilidades técnicas como

las cualidades personales en los procesos de selección. Evaluar estos elementos permite asegurar una mayor coherencia entre el perfil del aspirante y las demandas del cargo, favoreciendo así un entorno laboral más colaborativo y eficiente, lo cual incide positivamente en la mejora continua del rendimiento 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.

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 constituye una estrategia clave para proyectar una imagen organizacional favorable, sustentada en la satisfacción de los empleados y en las experiencias compartidas por los nuevos integrantes, las cuales inciden directamente en la percepción externa de la entidad. Según Avilés (2011), citado en Guamán (2020), esta estrategia supone que los colaboradores adopten y reflejen la identidad de marca, tanto en sus interacciones internas como hacia los clientes. Asimismo, integrar el Employer Branding dentro de la gestión del Talento Humano permite a las organizaciones atraer y fidelizar personal calificado, fortaleciendo su posicionamiento y competitividad en el mercado laboral (Guamán, 2020, p. 23).

En el ámbito del reclutamiento y selección, el Employer Branding resulta determinante al influir en la calidad del talento que se incorpora y en la percepción que los candidatos tienen de la organización como empleadora. Una imagen institucional coherente con los valores corporativos permite atraer perfiles altamente competentes y promover su permanencia mediante el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso. Adicionalmente, si esta estrategia se articula con un enfoque de diversidad e inclusión en los procesos de selección, se fomenta un entorno laboral equitativo, al mismo tiempo que se refuerza la reputación institucional y se incrementa la capacidad de competir en el mercado local. Todo ello aporta de manera sustancial al perfeccionamiento continuo en la gestión del talento humano, elevando la eficacia operativa y promoviendo la sostenibilidad organizacional.

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)

La implementación de políticas sólidas de Diversidad e Inclusión (D&I) dentro del proceso de reclutamiento y selección no solo promovería la equidad de oportunidades en la cooperativa, sino que también consolidaría su imagen como una organización inclusiva y justa. Al garantizar un trato equitativo en todas las fases del ciclo laboral, se incrementaría la fidelización del talento y se fortalecería el compromiso de los colaboradores, aspectos fundamentales para la mejora continua y la sostenibilidad organizacional.

De acuerdo con Tomei y France (2022), la equidad laboral implica asegurar que todas las personas puedan prosperar profesionalmente, accediendo a igualdad de oportunidades y trato, de modo que, sin importar sus características personales, tengan la posibilidad de participar y aportar en función de sus capacidades, libres de cualquier forma de discriminación o sesgo (p. 28).

Para fomentar un entorno verdaderamente inclusivo, es necesario crear procesos de selección basados en criterios justos que valoren las

competencias y habilidades de los postulantes, sin que sus atributos personales influyan negativamente. Este enfoque permitiría no solo mejorar la calidad del talento incorporado, sino también consolidar una cultura organizacional cohesionada y productiva.

Asimismo, la diversidad en el entorno laboral comprende tanto diferencias visibles como invisibles entre los individuos, las cuales pueden incidir en sus oportunidades de empleo y en los resultados organizacionales. Esta diversidad abarca no solo aspectos como edad, género, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, etnia, religión o condición de salud, sino también elementos como estilos de trabajo, valores personales, jerarquía dentro de la empresa y tipo de responsabilidades desempeñadas (Tomei & France, 2022, p. 21).

Desde una visión integral de la diversidad, la cooperativa podría desarrollar estrategias de selección que garanticen la inclusión de distintos perfiles, asegurando un equilibrio entre habilidades y trayectorias. Esto, a su vez, fomentaría la creatividad y la innovación al integrar diversas perspectivas, lo que fortalecería su capacidad de competir en un contexto empresarial global y en constante transformación.

Mejora Continua

En el ámbito del reclutamiento y selección de personal, la incorporación del enfoque de mejora continua resulta esencial para incrementar la calidad del talento humano reclutado y potenciar la eficiencia de las operaciones internas. Esta filosofía, tradicionalmente asociada a sectores productivos, busca mejorar constantemente productos, servicios o procesos, y es igualmente aplicable en organizaciones prestadoras de servicios, como lo menciona Flores (2010), al destacar que la mejora continua no solo responde a las necesidades de producción en masa, sino que también se adapta perfectamente a instituciones orientadas al servicio, donde la

calidad y eficiencia son factores clave.

Desde esta perspectiva, la mejora continua en los procesos de talento humano se traduce en la implementación de métodos y estrategias que perfeccionen la atracción y evaluación de candidatos, generando así un impacto positivo en el desempeño integral de la cooperativa.

De acuerdo con Esquivel (2017), citado en García y Ormaza (2021), las organizaciones que buscan satisfacer a sus usuarios deben ajustarse continuamente a sus requerimientos y a los cambios del entorno. Esto requiere establecer una cultura organizacional centrada en la gestión por procesos, que contemple la identificación, medición, análisis, mejora, ejecución y control de los procedimientos, con el propósito de garantizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos (p. 406).

En este sentido, aplicar el principio de mejora continua al proceso de reclutamiento y selección permitiría no solo atraer perfiles altamente competentes, sino también adaptar las estrategias de captación conforme a las demandas cambiantes del mercado laboral. Asimismo, la evaluación sistemática de los resultados obtenidos permitiría afinar los procesos internos, fortalecer la reputación institucional como empleador atractivo y consolidar una posición más competitiva en el entorno organizacional.

Teorías sobre mejora continua

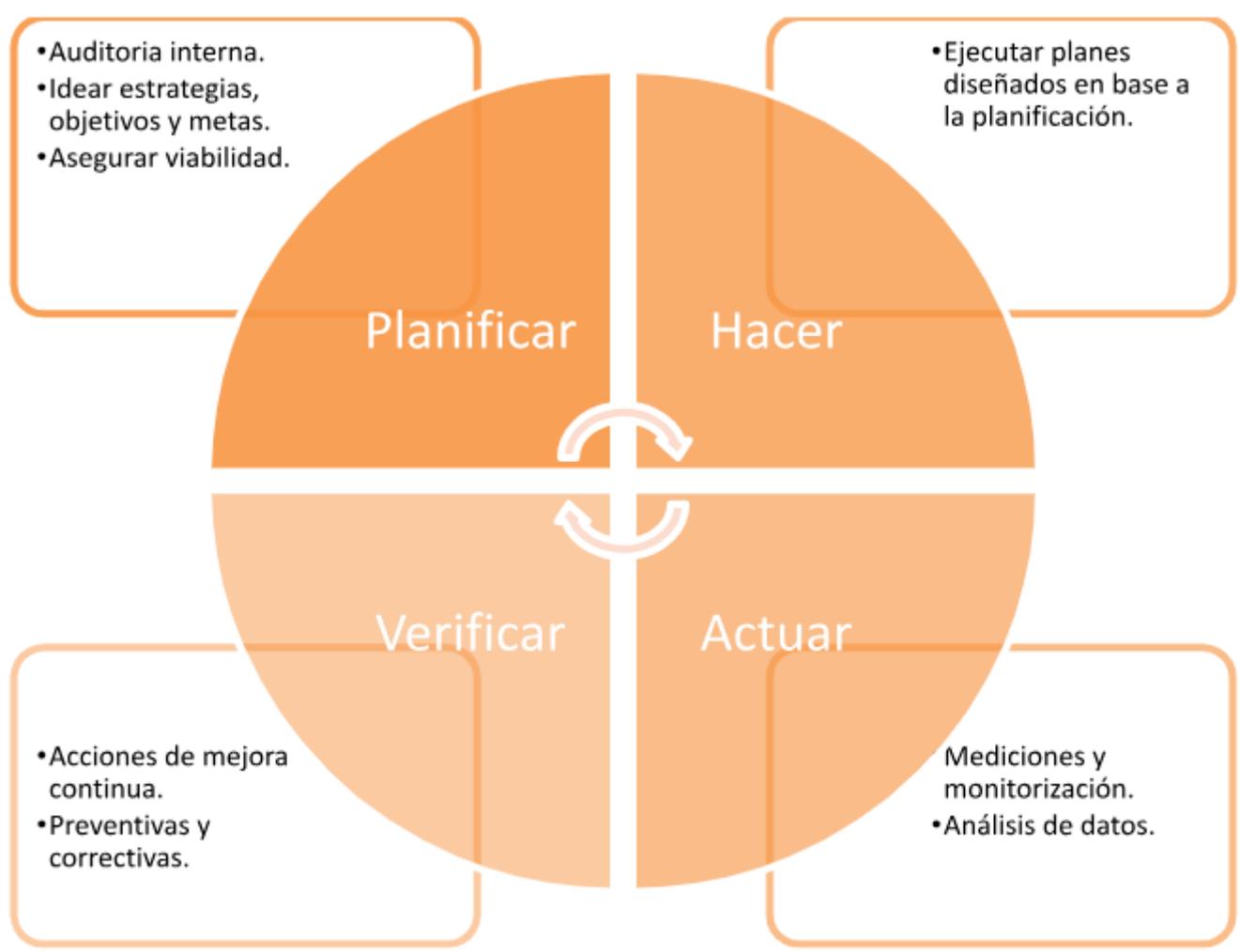
- **Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Deming (1986)**

Existen diversas metodologías vinculadas a la mejora continua, siendo una de las más reconocidas el ciclo PHVA propuesto por Deming, el cual comprende cuatro etapas fundamentales: planificar, hacer, verificar y actuar. Esta herramienta permite analizar y perfeccionar de forma constante los procesos dentro de una organización, con el objetivo de alcanzar un desempeño superior y optimizar la eficiencia operativa. En el ámbito de la

gestión del talento humano, su aplicación resulta especialmente útil para revisar y actualizar los procedimientos relacionados con la selección y capacitación del personal, asegurando su adecuación a las demandas organizacionales y del entorno.

Gráfico 1

Ciclo PHVA de Deming



Fuente: Montesinos et al. (2020)

Realizado por: Autores

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 cobra relevancia al convertirse en un factor clave para el progreso económico y social, especialmente en entornos institucionales marcados por la transformación constante. En este contexto, Argyris (2002), citado por Perlo y De la Riestra (2005), sostiene que las organizaciones aprenden al incorporar conocimientos, rutinas y estrategias de diversa índole, sin importar si estos elementos impulsan o limitan su evolución; sin embargo, el aprendizaje organizacional se distingue de otros tipos por su capacidad de generar ajustes que conllevan mejoras en el desempeño institucional (p. 422). En el caso de la cooperativa, aplicar un sistema de reclutamiento y selección fundamentado en el aprendizaje organizacional permitiría una revisión constante de las estrategias utilizadas, ajustándolas a partir de los resultados obtenidos. Asimismo, este enfoque subraya la relevancia de la capacitación continua y la flexibilidad organizacional, promoviendo una cultura de mejora y fortaleciendo tanto el rendimiento como la capacidad de innovación.

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	Conformación y Entrenamiento de Grupos y Equipos de Trabajo	<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. • Estos grupos trabajan de forma coordinada y ascendente, garantizando que el grupo de comando respalde todas las iniciativas de mejora.

ETAPA II	<i>Identificación de Oportunidades</i>	<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.
ETAPA III	<i>Búsqueda de Referentes y Definición de Metas</i>	<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.
ETAPA IV	<i>Identificación de Oportunidades y Definición de Metas</i>	<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.
ETAPA V	<i>Evaluación de Oportunidades</i>	<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.

ETAPA VI	<i>Aplicación de Técnicas de Análisis y Solución de Problemas</i>	<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.
ETAPA VII	<i>Medición de Resultados</i>	<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.
ETAPA VIII	<i>Verificación de Resultados</i>	<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	<i>Estandarización</i>	<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)

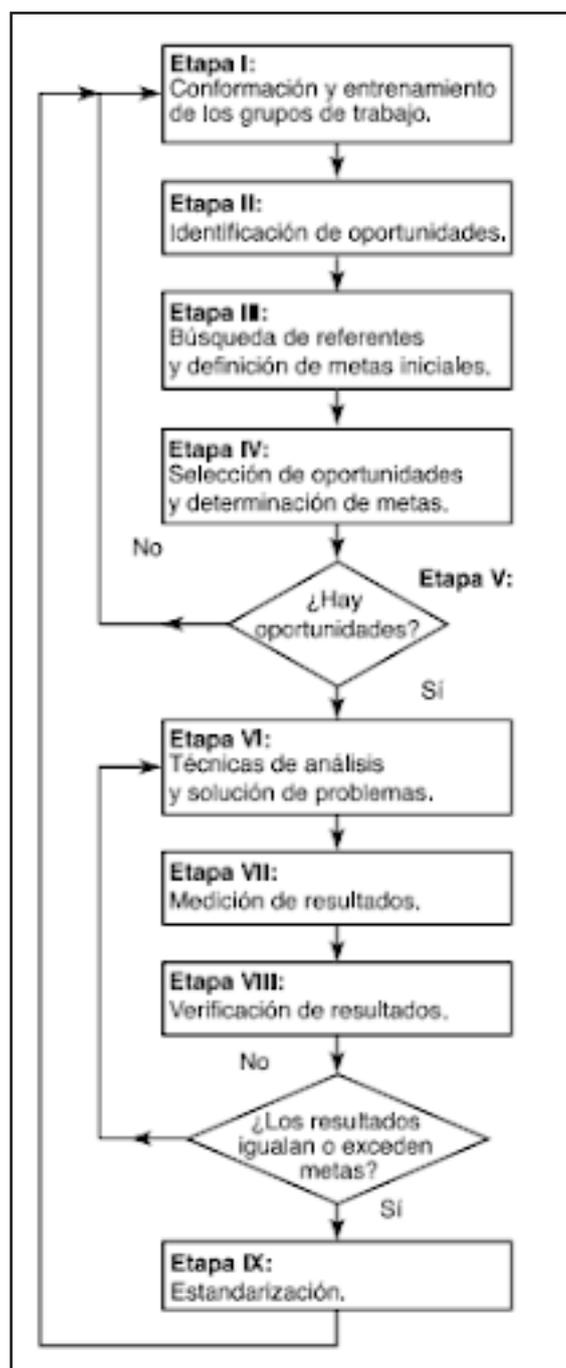
Realizado por: Iza, Víctor

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)

Desarrollo del talento

Las tendencias contemporáneas en gestión organizacional se orientan hacia la optimización de los procesos internos y la eficiencia operativa, sin dejar de lado la promoción del bienestar integral y el desarrollo profesional de los colaboradores, lo que permite a las organizaciones responder con agilidad ante los cambios del entorno. En este sentido, Vallejo (2015) señala que la gestión del talento humano busca establecer una relación estratégica entre la empresa y sus trabajadores, fomentando el desarrollo de carrera, la movilidad, la flexibilidad y una mayor empleabilidad; lo cual genera beneficios mutuos tanto para la organización como para el empleado (p. 33). Un proceso de gestión bien estructurado facilita no solo la identificación de perfiles con alto potencial y capacidad de adaptación, sino también su fidelización. Esto permite consolidar un entorno laboral satisfactorio y, a su vez, un crecimiento empresarial sostenible, al armonizar las metas institucionales con las aspiraciones individuales de los colaboradores.

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.

Innovación y adaptabilidad

La innovación se ha convertido en un componente clave para alcanzar el éxito organizacional, por lo que resulta fundamental construir un entorno laboral que estimule la creatividad y el pensamiento original. Según Gao et al. (2023), citados por Gómez y Ochoa (2024), desde una visión organizacional, la adaptabilidad y la capacidad innovadora son atributos inherentes a las empresas manufactureras, las cuales representan un sector estratégico en términos económicos (p. 82). Este tipo de entorno se fortalece a través del fomento del crecimiento profesional, la autonomía en el desempeño de funciones y la apertura a nuevas ideas. Asimismo, la incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, permite mejorar los procesos internos y aumentar la productividad. Gómez y Ochoa (2024) afirman que, para muchas empresas manufactureras, la capacidad de adaptación representa un factor decisivo, ya que les permite evolucionar rápidamente para responder eficazmente a las exigencias del mercado y de sus proveedores (p. 82). Además, señalan que es fundamental promover vínculos interorganizacionales y adoptar nuevas prácticas de gestión del talento humano basadas en comportamientos innovadores, con el propósito de optimizar los recursos disponibles y potenciar las habilidades del personal (p. 83). Disponer de colaboradores versátiles y resilientes permite a las organizaciones reconfigurar sus estructuras frente a escenarios cambiantes, lo que fortalece la mejora continua, la eficiencia operativa y la innovación sostenida.

Conceptual

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”.

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).

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).

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 las han desarrollado en su totalidad, permitiendo a los directivos tomar decisiones acordes a los resultados.

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).

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).

Retención de Talento

La retención de talento para Nolazco & 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).

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).

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).

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).

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).



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”.

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.

Legal

El proceso de reclutamiento y selección de personal destinado a promover la mejora continua en Ecuador, particularmente en la Cooperativa Juan Pío de Mora, se encuentra regulado por un marco legal nacional. Este marco busca asegurar el respeto de los derechos laborales, promover la igualdad, prevenir cualquier forma de discriminación y salvaguardar los derechos fundamentales. El cumplimiento de este marco normativo resulta inherente al funcionamiento institucional de la cooperativa ubicada en la provincia de Bolívar durante el año 2024.

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.

Código de Trabajo del Ecuador

El Código de Trabajo ecuatoriano rige las relaciones entre empleadores y trabajadores, abarcando también los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Entre sus disposiciones más relevantes se encuentran:

Contratación por méritos (Art. 42): Este artículo dispone que los procesos de contratación deben fundamentarse en los principios de idoneidad y competencia profesional. En consecuencia, la Cooperativa

Juan Pío de Mora tiene la responsabilidad de asegurar que la selección de sus candidatos se realice conforme a criterios objetivos de capacidad y mérito.

Prohibición de discriminación laboral (Art. 11): Esta normativa prohíbe expresamente cualquier tipo de discriminación motivada por género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad, entre otros factores. De este modo, se refuerza la obligación de la cooperativa de aplicar procedimientos de selección justos, equitativos e inclusivos, promoviendo la igualdad de oportunidades.

Contratación de personas con discapacidad (Art. 42.1): Se establece que aquellas organizaciones que cuenten con más de 25 trabajadores deben integrar en su plantilla al menos un 4% de personas con discapacidad. En ese sentido, la Cooperativa Juan Pío de Mora debe garantizar el cumplimiento de esta disposición dentro de su política de selección, asegurando la implementación de prácticas inclusivas.

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.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

La **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)** regula el funcionamiento de las cooperativas en el Ecuador, incluidas aquellas dedicadas al ahorro y crédito, como es el caso de la Cooperativa Juan Pío de Mora. Esta normativa establece principios orientadores para la gestión institucional, que también se aplican al proceso de selección de

personal, conforme a los siguientes lineamientos:

Transparencia en la gestión: La **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)** regula el funcionamiento de las cooperativas en el Ecuador, incluidas aquellas dedicadas al ahorro y crédito, como es el caso de la Cooperativa Juan Pío de Mora. Esta normativa establece principios orientadores para la gestión institucional, que también se aplican al proceso de selección de personal, conforme a los siguientes lineamientos:

Participación democrática: Uno de los pilares de esta ley es el fomento de la participación activa de los socios en la toma de decisiones, lo cual puede extenderse a la intervención o consulta en los procesos de selección de personal en cargos clave dentro de la estructura organizativa.

Fomento de la inclusión social: La ley también promueve la inclusión y el desarrollo económico equitativo, lo que subraya la importancia de aplicar principios de justicia e igualdad de oportunidades durante la contratación de personal, favoreciendo así la diversidad dentro de la organización.

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

Aunque la **Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)** está dirigida principalmente a entidades del sector público, las cooperativas del ámbito financiero deben alinearse con ciertos principios establecidos en dicha normativa, especialmente aquellos vinculados con la ética institucional, la transparencia en los procesos y la búsqueda de eficiencia en la gestión. En este contexto, la **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)**, como organismo de control del sector cooperativo en el Ecuador, emite directrices específicas relacionadas con la administración del talento humano. Estas incluyen la necesidad de establecer **políticas definidas y estructuradas para la selección**

de personal, particularmente en **cargos estratégicos como gerencias u otras posiciones de alta responsabilidad**, asegurando con ello la profesionalización y sostenibilidad de las organizaciones.

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.

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.

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 Pio 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.

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.

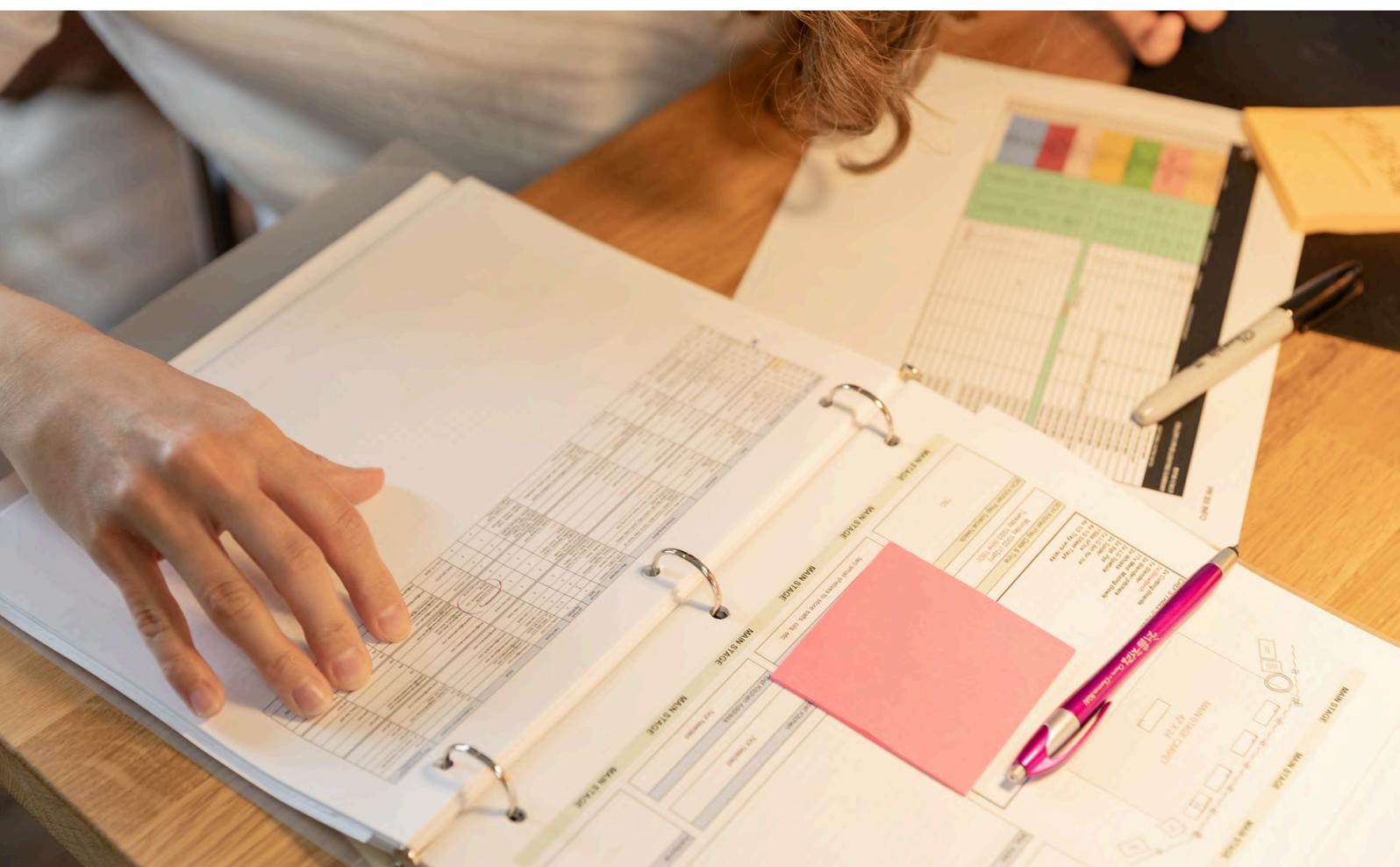
Reglamento General a la Ley Orgánica de Trabajo: Este reglamento complementa al Código del Trabajo y detalla los procedimientos para la aplicación de sus disposiciones.

Convenios Colectivos: Si la Cooperativa Juan Pio 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 DEL LIBRO 3

METODOLOGÍA

ING. XAVIER MARCELO GARCÍA GARCÍA, MSC.



Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva

Según lo expuesto por Hernández (2014), una investigación descriptiva se enfoca en observar, analizar y detallar las características propias de un fenómeno o proceso dentro de su entorno natural (p. 34). En el contexto de esta investigación, el propósito radica en entender cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa, y su vinculación con la mejora continua.

Este enfoque investigativo no busca alterar ni intervenir el proceso estudiado, sino que se limita a describirlo tal como ocurre en la práctica. Para ello, se examinan sus distintas fases, las herramientas utilizadas, los actores implicados y las percepciones del personal respecto a la eficacia y eficiencia del procedimiento.

Investigación Exploratoria

De acuerdo con Arias y Covinoso (2021), la investigación exploratoria busca generar un acercamiento inicial al objeto de estudio, particularmente en contextos donde la información disponible es limitada (p. 56). En este sentido, el propósito de esta investigación será indagar en las percepciones tanto de los empleados como de los encargados del reclutamiento, con el fin de identificar cómo se perciben los procesos de selección de personal y cuáles son sus posibles áreas de mejora.

Investigación Correlacional

Según Medina et al. (2023), los estudios correlacionales se enfocan en analizar el vínculo existente entre dos o más variables, sin intervenir en ellas ni modificarlas (p. 78). Esta perspectiva se alinea con la presente investigación, ya que se pretende examinar cómo las particularidades

del proceso de reclutamiento se relacionan con la mejora continua en la cooperativa, sin establecer necesariamente una relación de causa y efecto.

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).

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.



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.

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).

Método Deductivo

Tal como señala Hernández (2014), este enfoque metodológico tiene como propósito comprobar teorías y afirmaciones generales relacionadas con los procesos de reclutamiento, evidenciando su influencia directa en la mejora continua y en el rendimiento institucional. Esto, a su vez, favorece el incremento de la eficiencia y la competitividad dentro de la cooperativa (p. 72).

Método Descriptivo

Según Medina et al. (2023), este tipo de estudio tiene como objetivo reconocer y detallar los componentes, características y participantes del

proceso analizado sin intervenir directamente en las variables, lo cual resulta esencial para lograr una comprensión estructurada y objetiva del desarrollo del fenómeno, sin alterar las condiciones propias del entorno investigado (p. 102).

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.

Encuestas

Se aplicarán encuestas estructuradas como instrumento de recolección de datos cuantitativos, dirigidas a una muestra representativa de empleados y responsables del proceso de selección dentro de la cooperativa. Estas encuestas permitirán evaluar distintas variables vinculadas a la eficiencia del proceso, la percepción sobre su calidad, la duración del tiempo de contratación y el nivel de satisfacción respecto a las decisiones tomadas en el reclutamiento.

Entrevistas Semiestructuradas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas dirigidas a los encargados del reclutamiento, responsables del proceso de selección y empleados clave de la cooperativa. Gracias a su carácter flexible, este tipo de entrevistas facilita que los participantes expresen sus opiniones con mayor profundidad, lo cual permite reconocer fortalezas y debilidades en el desarrollo del proceso de selección.

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.

Universo, Población y Muestra

Universo

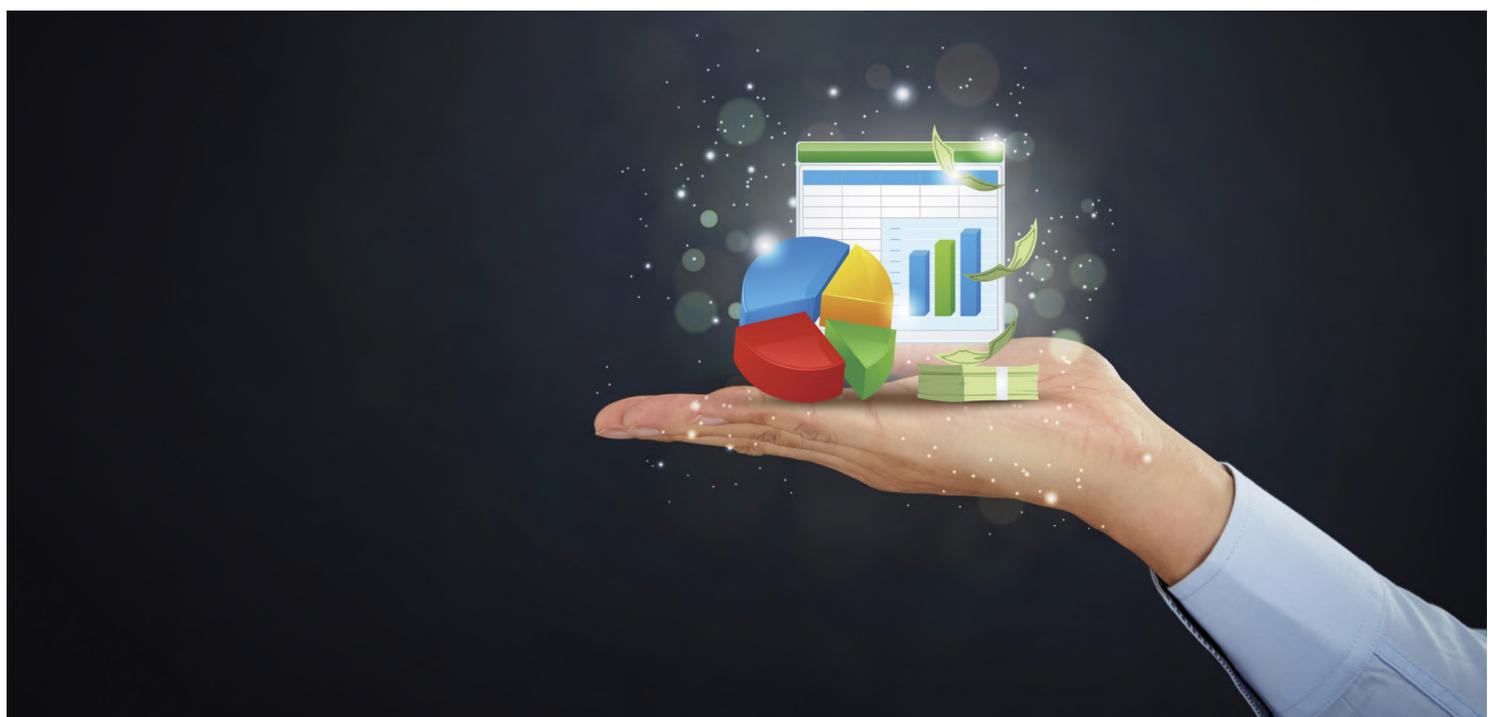
El universo de la investigación está compuesto por un total de 45 funcionarios de la Cooperativa Juan Pío de Mora, quienes forman parte del personal de la cooperativa en las diferentes áreas involucradas como el personal administrativo como a los reclutadores y responsables de selección.

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.

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.



Procesamiento de la Información

El análisis de la información recopilada en esta investigación se efectuará mediante el uso de los programas Excel y SPSS, con el propósito de examinar los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas. Inicialmente, la información será organizada y tabulada en Excel, lo que permitirá la generación de gráficos ilustrativos que faciliten la interpretación visual de los hallazgos. Posteriormente, los datos serán transferidos a SPSS, donde se aplicará un análisis de correlación para examinar las relaciones existentes entre variables clave, tales como la eficiencia del proceso de selección, la satisfacción con los resultados obtenidos y la duración del proceso de contratación. En complemento, se aplicará un análisis de contenido sobre la información cualitativa proveniente de las entrevistas, con el objetivo de detectar patrones y temáticas recurrentes que permitan comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes respecto al proceso de selección de personal.

CAPÍTULO DEL LIBRO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ING. SHIRLEY VIVIANA ZAPATA ROMERO, MSC.



Encuesta

Análisis e Interpretación de la Encuesta

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

Tabla 4

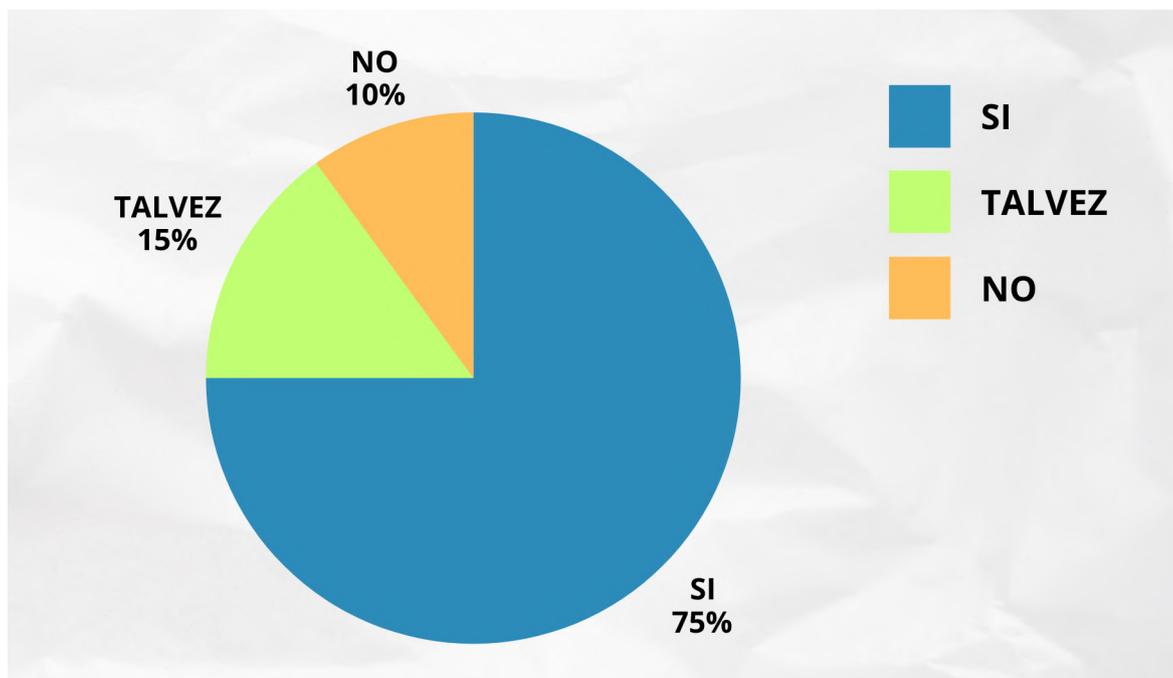
Tiempo empleado para contratar nuevo personal

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

Realizado por: Autores

Gráfico 2

Tiempo empleado para contratar nuevo personal



Realizado por: Autores

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 75% de los participantes considera que el tiempo destinado para la contratación de nuevo personal es adecuado, mientras que un 15% manifiesta una postura neutral, y un 10% opina que dicho tiempo no es apropiado.

En términos generales, la percepción sobre la duración del proceso de contratación es favorable, lo que sugiere que, en la mayoría de los casos, este procedimiento es eficiente y cumple con las expectativas de quienes participan en él. Sin embargo, la indecisión expresada por algunos encuestados podría estar vinculada a diferencias en los plazos según el cargo o área solicitada. Por otro lado, la mínima proporción de respuestas negativas puede estar indicando zonas puntuales que requieren ajustes, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta y elevar la calidad de la experiencia del postulante dentro del proceso de selección.

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

Tabla 5

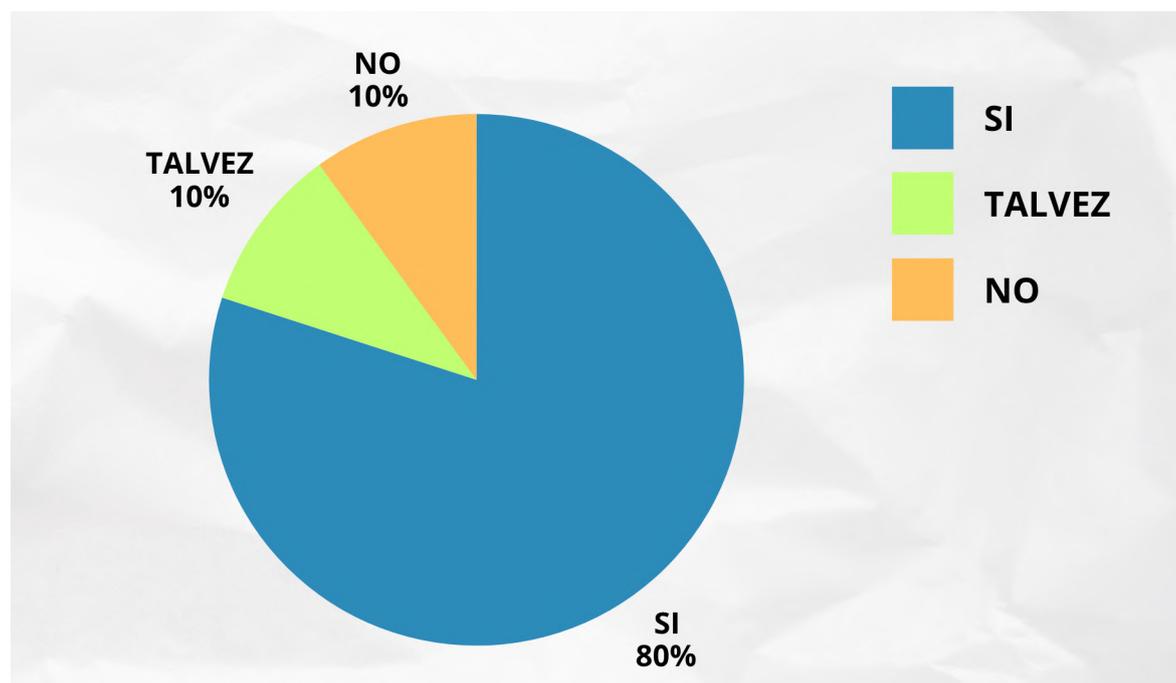
Plazo de reclutamiento

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 3

Plazo de reclutamiento



Realizado por: AUTORES

Análisis e Interpretación

Según los datos recopilados en la encuesta, el 80% de los participantes considera que se respetan los plazos establecidos en las distintas etapas del proceso de reclutamiento y selección, mientras que un 10% se mantiene neutral y el 10% restante opina que dichos plazos no se cumplen.

Esta percepción mayoritaria sugiere que el procedimiento se desarrolla, en términos generales, dentro de los tiempos estipulados, lo que evidencia una gestión oportuna y planificada. No obstante, la indecisión de un grupo reducido de encuestados podría estar relacionada con ciertas inconsistencias o falta de claridad en el cumplimiento de los tiempos para algunos casos particulares. Además, la mínima proporción de respuestas negativas señala la existencia de áreas específicas que requieren ajustes, a fin de asegurar que todas las etapas del proceso se ejecuten de manera homogénea y dentro del cronograma establecido.

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

Tabla 6

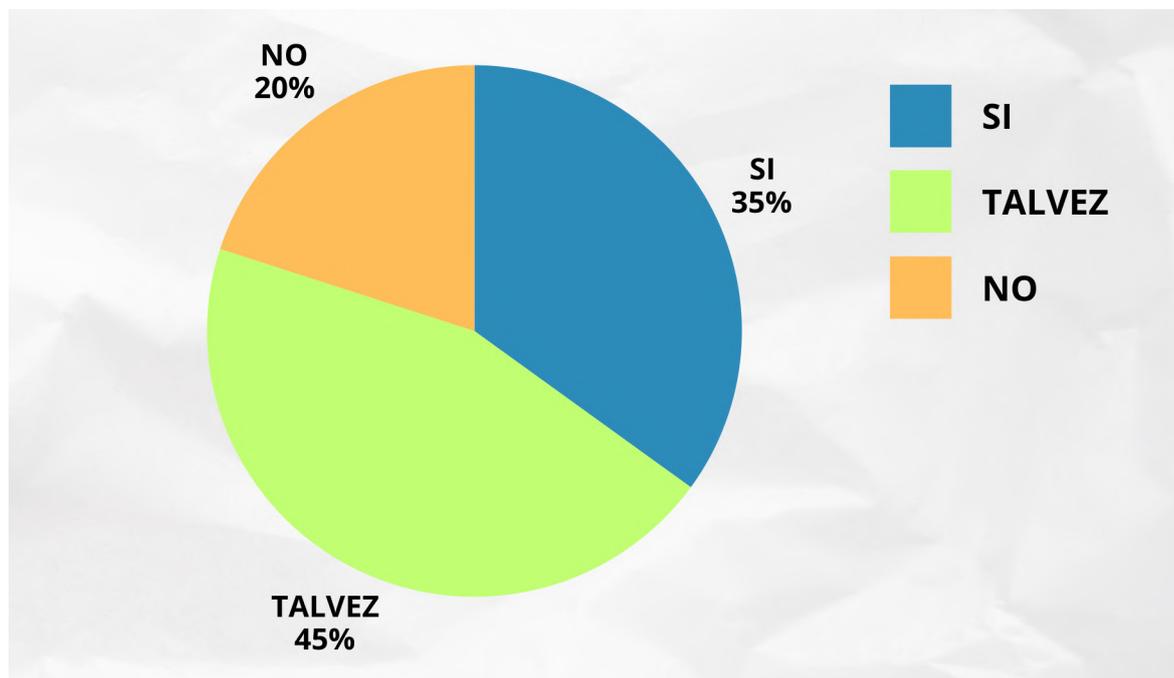
Costo de contratación

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 4

Costo de contratación



Realizado por: AUTORES

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 35% de los participantes considera que la cooperativa procura reducir los costos de contratación sin comprometer la calidad del proceso, mientras que un 45% manifiesta una postura indecisa y un 20% opina que no se está priorizando la eficiencia sin sacrificar la calidad.

Aunque la mayoría de los encuestados no expresa una opinión concluyente respecto a la eficacia de las estrategias implementadas, el porcentaje que reconoce esfuerzos por mantener la calidad indica que existen iniciativas orientadas a optimizar el uso de recursos durante la contratación. No obstante, la alta proporción de respuestas neutrales podría evidenciar una insuficiente comunicación o visibilidad de dichas acciones. Asimismo, la percepción de un sector que considera que la reducción de costos podría estar afectando la calidad sugiere la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de equilibrio entre eficiencia económica y rigurosidad en la selección de personal.

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

Tabla 7

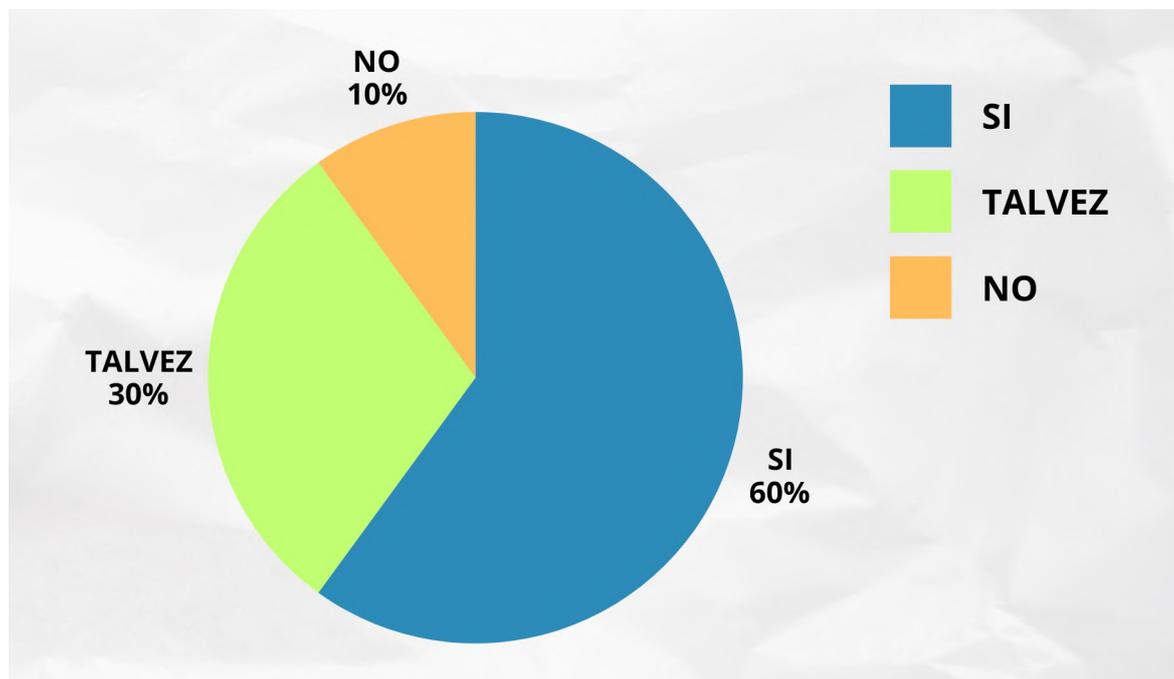
Selección de candidatos

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 5

Selección de candidatos



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta revelan que un 60% de los participantes considera que los candidatos seleccionados poseen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, mientras que un 30% se mantiene indeciso y un 10% opina que los seleccionados no cuentan con las competencias requeridas.

Esta percepción mayoritaria sugiere que el proceso de selección cumple, en términos generales, con los estándares de calidad establecidos. No obstante, el nivel de incertidumbre evidenciado por una parte significativa de los encuestados podría indicar deficiencias en la comunicación sobre los criterios utilizados o la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación de competencias. Por otra parte, la opinión minoritaria que cuestiona la idoneidad de los seleccionados pone de manifiesto la importancia de revisar y ajustar ciertas etapas del proceso de selección para asegurar una adecuada correspondencia entre el perfil requerido y el talento contratado.

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

Tabla 8

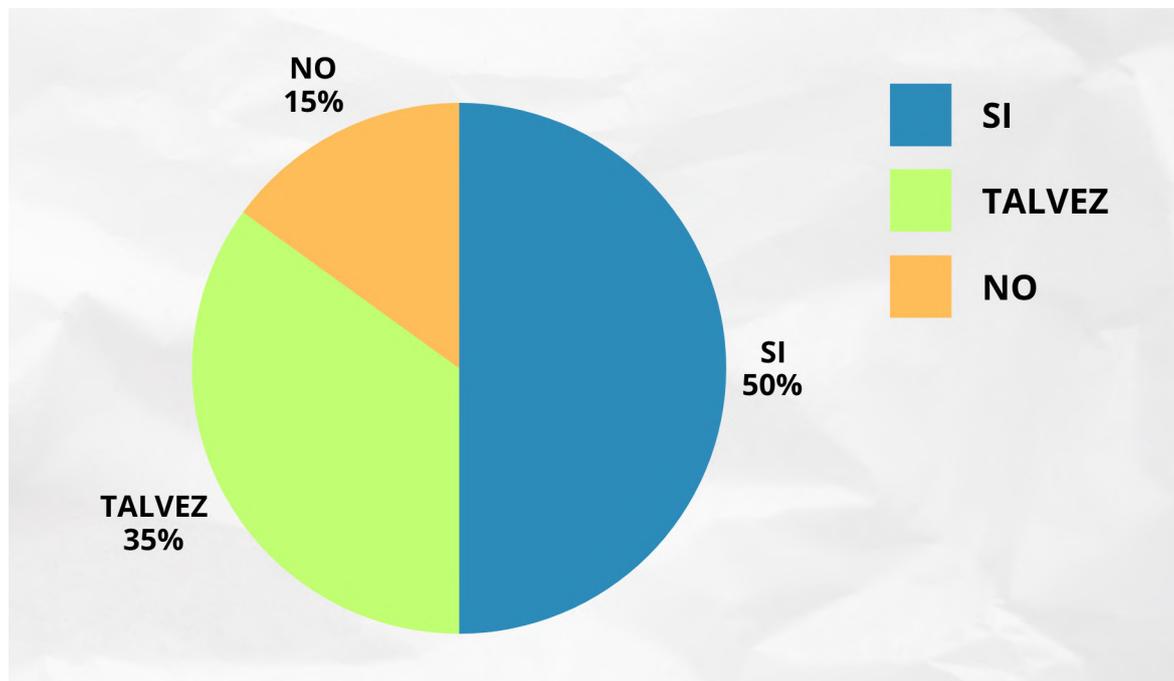
Proceso de selección

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 6

Proceso de selección



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 50% de los encuestados considera que el proceso de selección contempla una evaluación precisa de las habilidades de los candidatos, mientras que un 35% manifiesta indecisión y un 15% considera que dicha evaluación no se realiza de forma adecuada.

La opinión favorable de la mitad de los participantes refleja que el mecanismo de evaluación de competencias está funcionando de manera aceptable en gran parte del proceso. No obstante, el grado de incertidumbre registrado sugiere posibles inconsistencias o una falta de claridad en los procedimientos de evaluación, lo cual podría estar generando dudas entre los colaboradores. Asimismo, el porcentaje que percibe deficiencias en la evaluación resalta la necesidad de revisar y fortalecer las herramientas y metodologías utilizadas, a fin de garantizar mayor precisión y eficacia en la valoración de habilidades.

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

Tabla 9

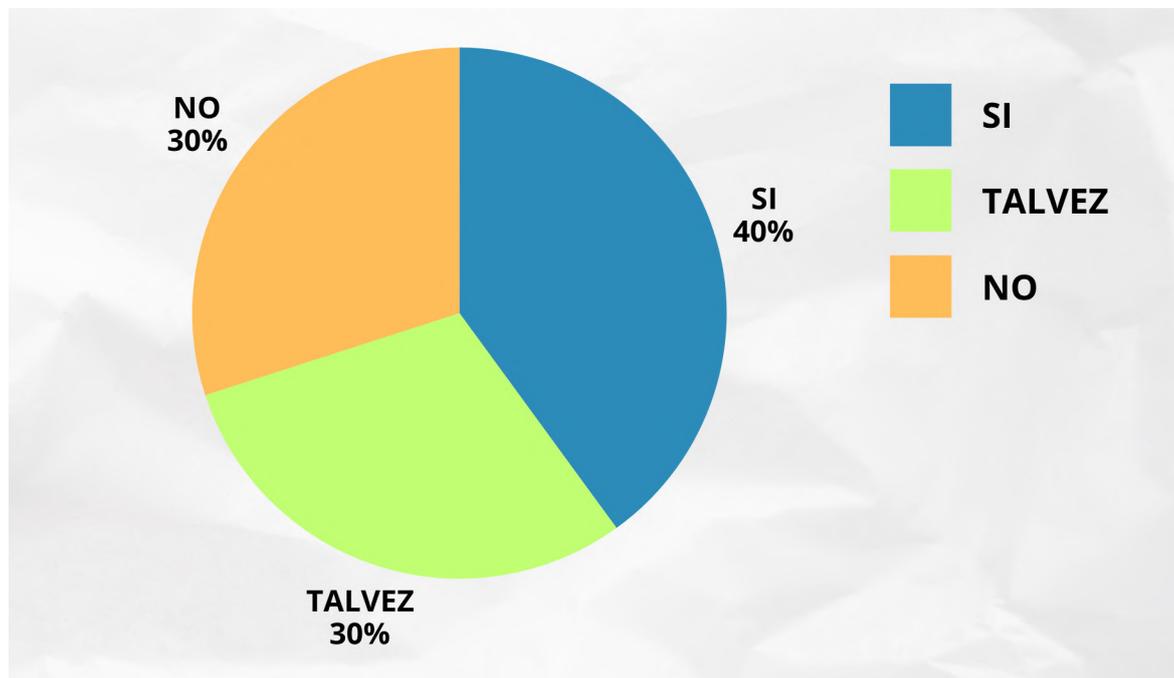
Mercado laboral

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 7

Mercado laboral



Realizado por: Iza, Víctor

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 40% de los encuestados considera que la cooperativa es percibida como un empleador atractivo en el mercado laboral, mientras que un 30% expresa indecisión y otro 30% opina que la cooperativa no cuenta con dicha percepción positiva.

Esta distribución refleja una división en la percepción institucional como empleador, con una parte significativa que reconoce aspectos positivos, pero también con un grupo relevante que presenta dudas o una visión desfavorable. Esta situación podría evidenciar una falta de comunicación efectiva respecto a los beneficios, condiciones laborales y propuestas de valor que ofrece la cooperativa. En consecuencia, resulta pertinente fortalecer las estrategias de Employer Branding para mejorar su posicionamiento como un empleador competitivo, con el objetivo de atraer y retener talento cualificado.

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

Tabla 10

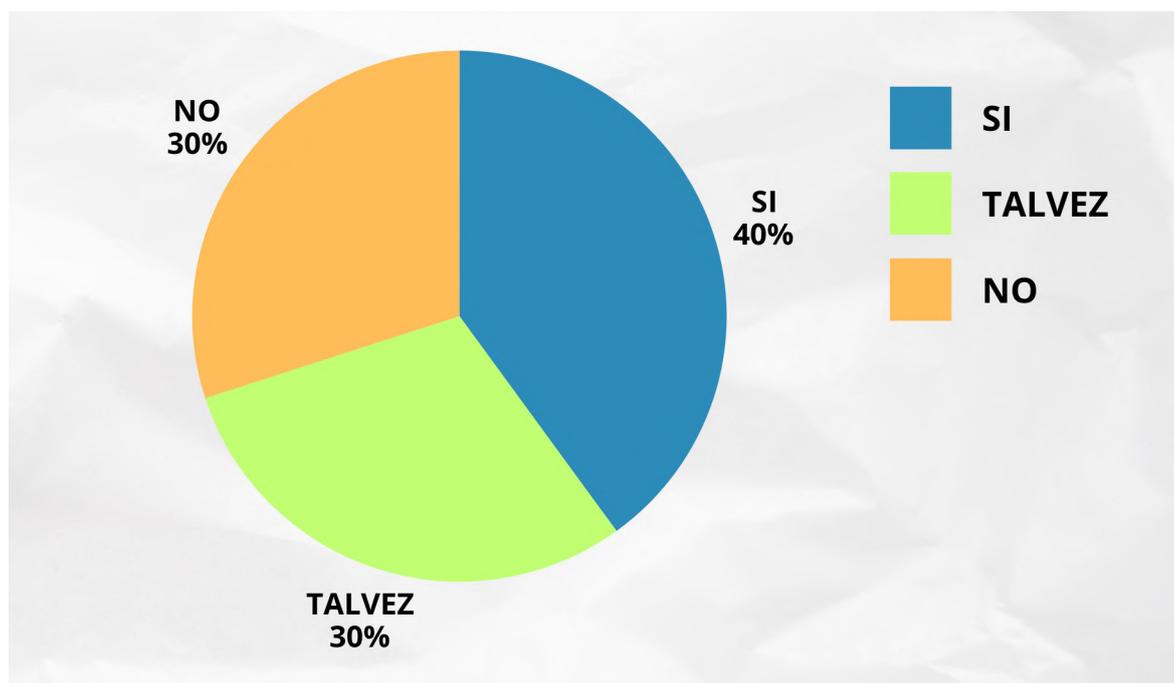
Contratación y diversidad

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

Realizado por: AUTORES

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

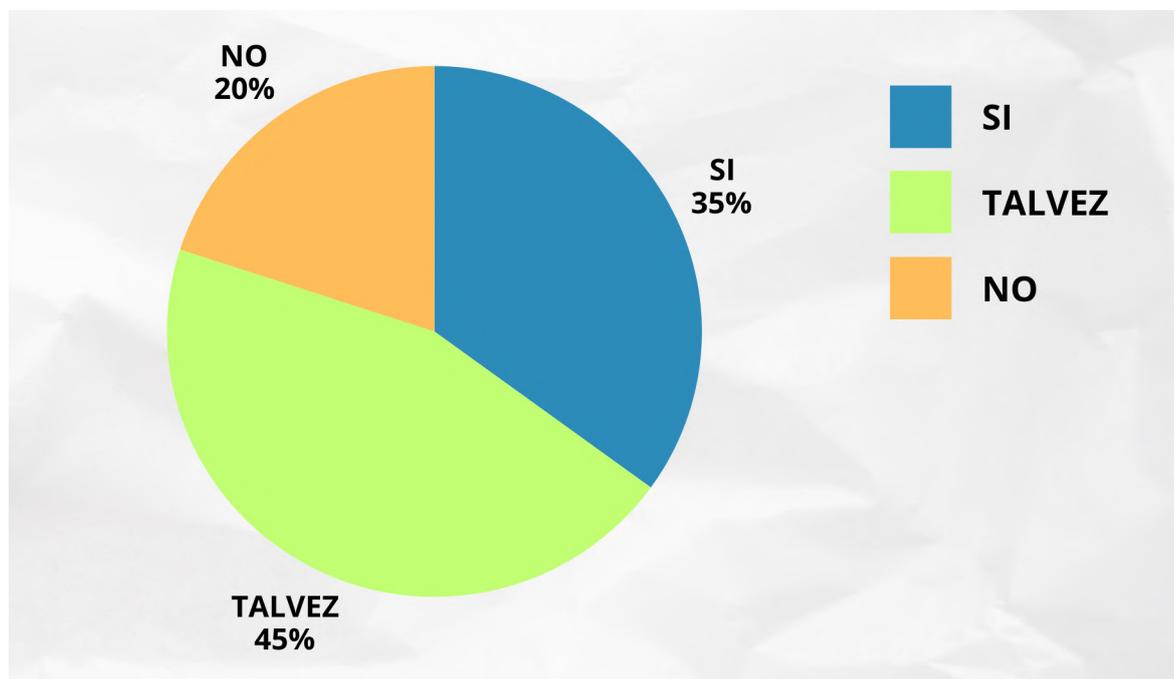
Contrataciones recientes

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 9

Contrataciones recientes



Realizado por: AUTORES

Análisis e Interpretación

Los datos de la encuesta indican que el 35% de los encuestados percibe que las contrataciones recientes han contribuido a la reducción de errores en los procesos de trabajo, mientras que un 45% se muestra indeciso y un 20% considera que dichas incorporaciones no han generado un impacto positivo en este aspecto. Esta elevada proporción de indecisión sugiere una falta de claridad o evidencia tangible sobre los beneficios operativos derivados de las nuevas contrataciones, lo que podría deberse a la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño de los nuevos empleados. Asimismo, la percepción negativa minoritaria podría reflejar situaciones en las que el personal incorporado no ha respondido adecuadamente a las exigencias del cargo, lo que pone de manifiesto la necesidad de reforzar los criterios de selección y monitoreo para asegurar una contribución efectiva a la eficiencia organizacional.

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

Tabla 12

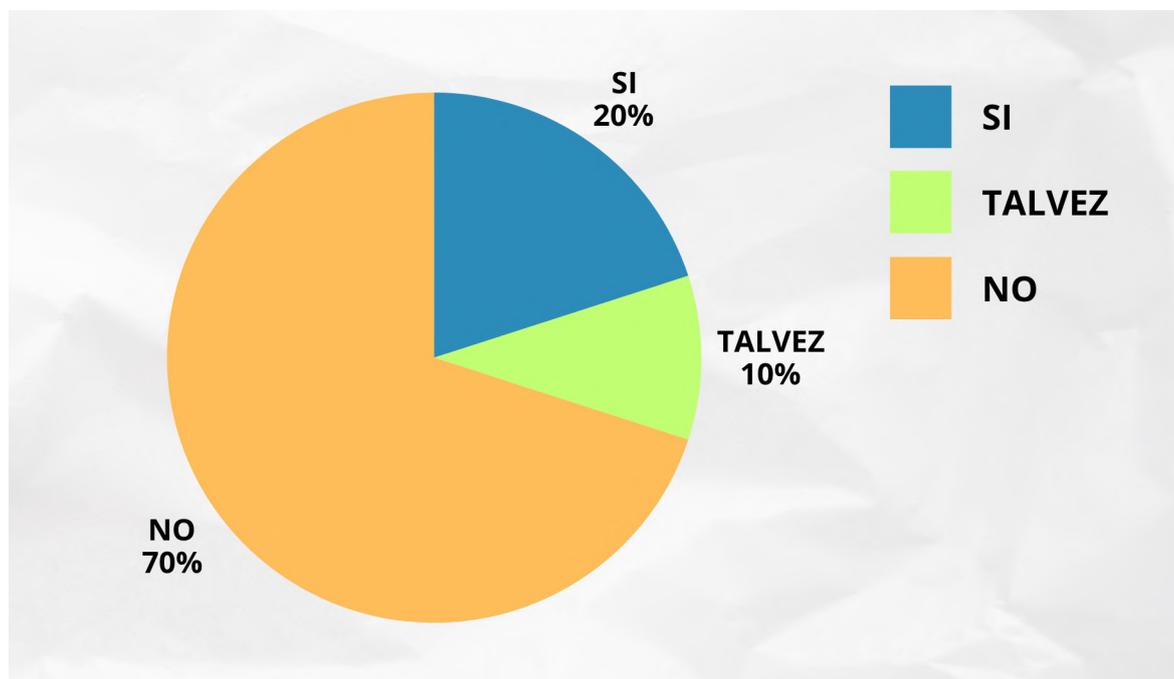
Perdida de sentido de trabajo

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

Realizado por: AUTORES

Gráfico 10

Perdida de sentido de trabajo



Realizado por: AUTORES

Análisis e Interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 70% de los encuestados considera que su labor en el proceso de reclutamiento mantiene su sentido y relevancia, mientras que un 10% se muestra indeciso y un 20% percibe que su trabajo ha perdido importancia o sentido. Esta mayoría refleja un nivel elevado de compromiso y percepción positiva respecto al valor de su rol dentro de la organización, lo cual es clave para la motivación y el desempeño del personal involucrado en la selección. No obstante, el grupo que percibe una pérdida de sentido en su labor sugiere la existencia de posibles deficiencias en términos de reconocimiento, comunicación organizacional o alineación de funciones con los objetivos estratégicos. La presencia de participantes indecisos podría indicar incertidumbre frente a los cambios en el entorno laboral o a la evolución de sus responsabilidades, lo cual amerita una revisión interna para fortalecer el sentido de pertenencia y la claridad del rol en el proceso de mejora continua.

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

Tabla 13

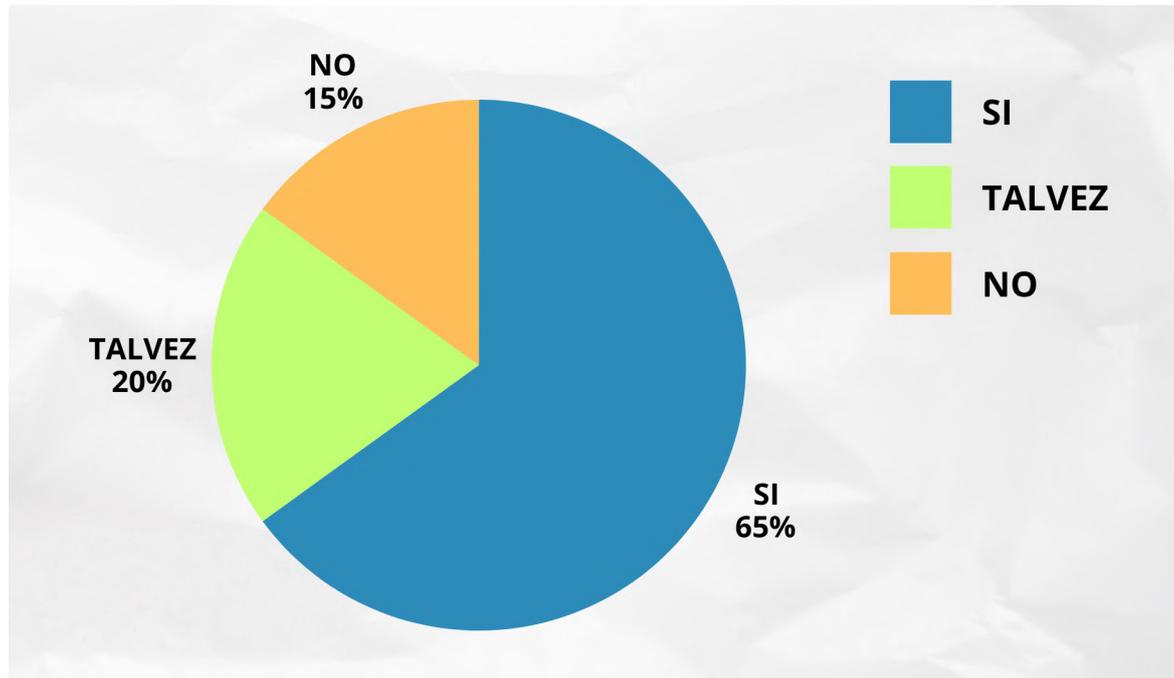
Herramientas para optimizar el reclutamiento

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

Realizado por: Autores

Gráfico 11

Herramientas para optimizar el reclutamiento



Realizado por: Autores

Análisis e Interpretación

En la encuesta realizada, el 65% de los encuestados considera que se han implementado herramientas o prácticas orientadas a optimizar el tiempo de reclutamiento y fomentar la mejora continua en las actividades laborales, mientras que un 20% se muestra indeciso y un 15% percibe que no se han aplicado dichas estrategias. La mayoría de respuestas positivas sugiere que la cooperativa está adoptando medidas para mejorar la eficiencia de sus procesos de selección. No obstante, la proporción de respuestas indecisas evidencia una posible falta de comunicación o visibilidad interna respecto a las acciones implementadas, lo cual puede limitar la percepción general de efectividad. Asimismo, la opinión del grupo que considera inexistentes estas prácticas pone en evidencia la necesidad de fortalecer y transparentar las estrategias de optimización, asegurando que todos los actores involucrados estén informados y alineados con los procesos orientados al fortalecimiento institucional y a la mejora continua.

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

Tabla 14

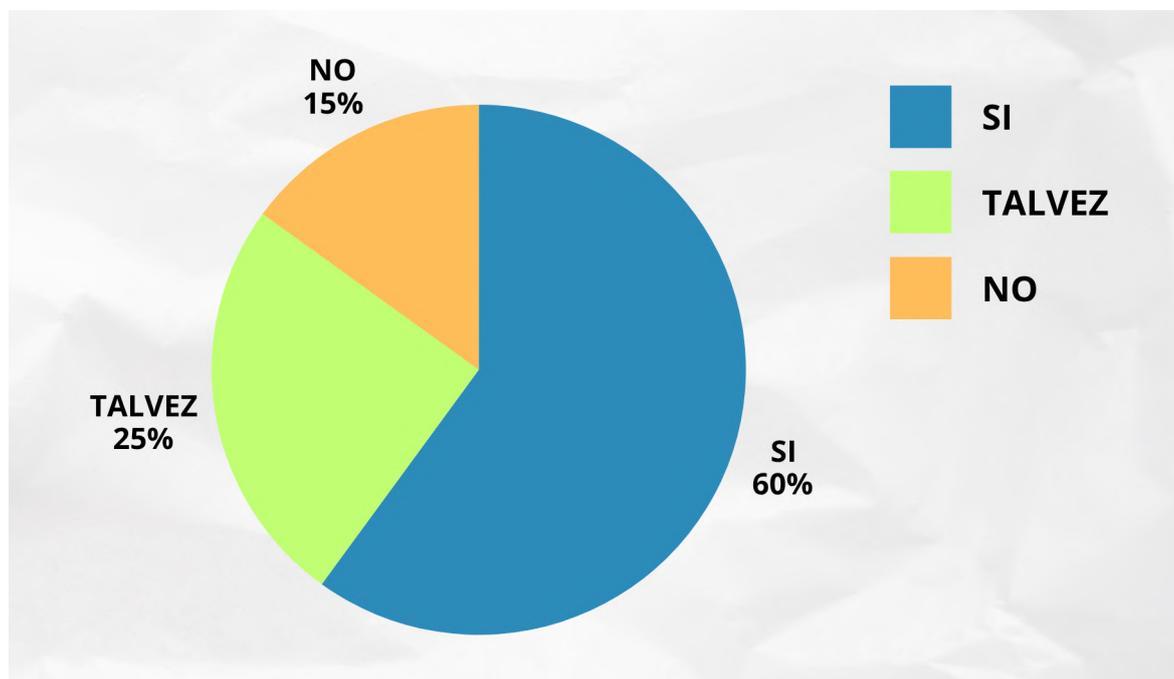
Competencias Adquiridas

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

Realizado por: Autores

Gráfico 12

Competencias Adquiridas



Realizado por: Autores

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 60% de los encuestados considera que las competencias adquiridas por los empleados son evaluadas tras su ingreso a la organización, mientras que el 25% se muestra indeciso y el 15% restante opina que no se realiza dicha evaluación. Esta mayoría favorable sugiere que la cooperativa realiza esfuerzos por monitorear el desarrollo y desempeño de su personal, lo cual es fundamental para garantizar la adecuación del talento humano a las demandas organizacionales. Sin embargo, la incertidumbre de una proporción considerable de encuestados podría reflejar una falta de comunicación o de estandarización en los métodos y frecuencia de las evaluaciones realizadas. Asimismo, las percepciones negativas, aunque minoritarias, señalan la necesidad de reforzar los mecanismos de evaluación de competencias adquiridas, asegurando su aplicación sistemática, transparente y orientada a la mejora continua del capital humano.

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

Tabla 15

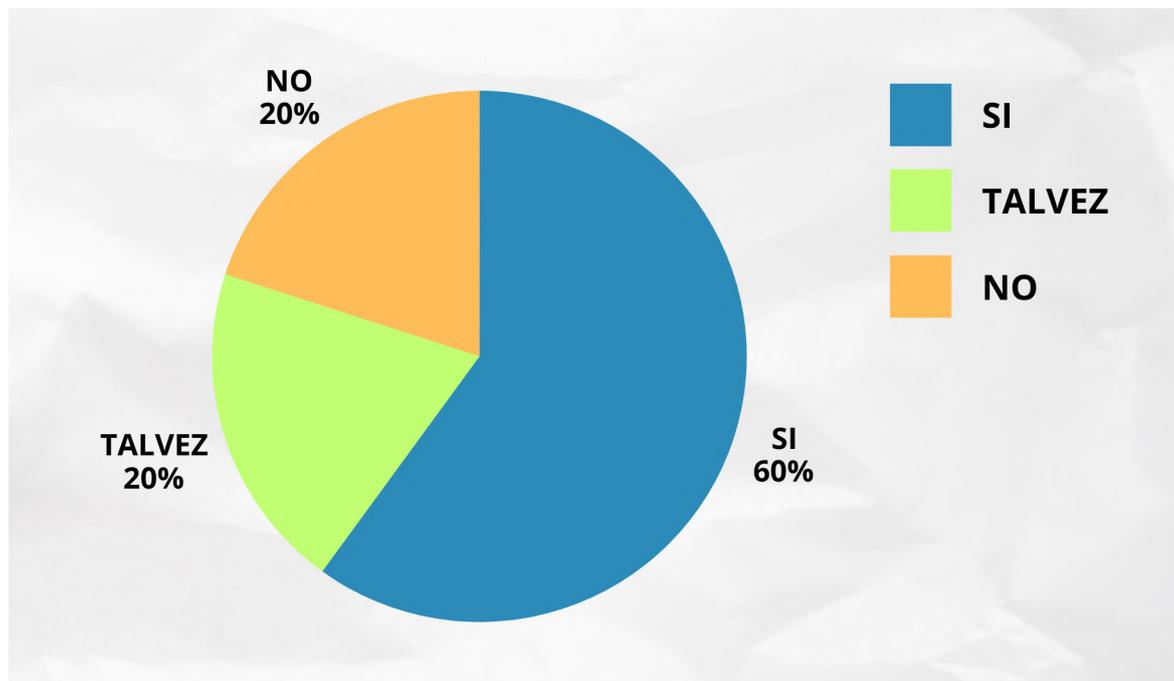
Innovación y adaptabilidad

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

Realizado por: Autores

Gráfico 13

Innovación y adaptabilidad



Realizado por: Autores

Análisis e Interpretación

En la encuesta, el 60% de los encuestados considera que la cooperativa fomenta la innovación y la adaptabilidad dentro de su equipo de trabajo, mientras que el 20% se muestra indeciso y otro 20% considera que no se promueven estas prácticas. Esta mayoría favorable sugiere que existen iniciativas orientadas a fortalecer un entorno organizacional dinámico y receptivo al cambio, aspectos clave para el desarrollo sostenible y la mejora continua. No obstante, la presencia de respuestas indecisas podría indicar una limitada comunicación interna sobre los programas o estrategias implementadas para fomentar la innovación. Por su parte, la percepción negativa de un grupo minoritario evidencia la necesidad de reforzar las acciones concretas que impulsen la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de adaptación, asegurando que estos valores sean interiorizados y compartidos por todos los niveles de la organización.

Resultados Generales de la Encuesta

La encuesta aplicada al personal del área de Talento Humano se ejecutó de manera eficiente, abordando temas clave que permitieron obtener una visión más profunda sobre la eficacia del proceso de reclutamiento, así como su relación con la mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. Los resultados evidenciaron una tendencia mayoritariamente positiva en las respuestas, con porcentajes superiores al 50% en la mayoría de los ítems, lo cual refleja una percepción favorable respecto a las prácticas actuales implementadas en el área de gestión del talento.

Tiempo y eficiencia del reclutamiento

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los trabajadores perciben de manera favorable el tiempo y la eficiencia del proceso de

reclutamiento implementado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. En general, los empleados consideran que el tiempo destinado a la contratación de nuevo personal, así como el cumplimiento de los plazos establecidos en las distintas etapas del proceso, son adecuados. No obstante, el hecho de que un porcentaje significativo de participantes (21,1%) exprese incertidumbre o no comparta plenamente esta percepción sugiere que podrían existir desafíos específicos en la ejecución de ciertas fases del proceso de reclutamiento, lo que justifica la necesidad de una revisión y mejora continua.

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.

Optimización en el reclutamiento

Las contrataciones en la cooperativa Juan Pío 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.

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.

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.

Percepción de la cooperativa como empleador

El papel de la cooperativa como marca empleadora resulta fundamental para garantizar tanto la atracción como la retención del talento humano. Según los resultados obtenidos, el 40% de los trabajadores percibe a la cooperativa como un empleador atractivo. Este porcentaje, si bien relevante, evidencia la necesidad de fortalecer su estrategia de Employer Branding. Ser percibido como un empleador atractivo va más allá de ofrecer una remuneración competitiva; implica también brindar un entorno laboral positivo, oportunidades claras de desarrollo profesional y una cultura organizacional sólida, cuyos valores estén alineados con

las expectativas y aspiraciones de los colaboradores. Mejorar estos aspectos contribuiría significativamente a la consolidación de una imagen empleadora favorable y a la sostenibilidad del talento dentro de la institución.

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.

Sentido del trabajo y motivación en el reclutamiento

Los colaboradores encargados del proceso de reclutamiento en la cooperativa tienden a ejecutar sus tareas de manera monótona, lo que puede derivar en agotamiento y disminución de la motivación. No obstante, el hecho de que el 68,4% de los empleados considere que su trabajo no ha perdido sentido ni importancia constituye un indicador positivo, ya que refleja un nivel significativo de compromiso y conexión con sus responsabilidades. Este resultado sugiere que, a pesar de la posible rutina inherente a sus funciones, la mayoría de los trabajadores percibe valor en su labor, lo cual es fundamental para mantener la eficiencia del proceso de selección y promover la mejora continua dentro de la organización.

Entrevista

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: Autores

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:Autores**Resultados Generales de la Entrevista**

El proceso de reclutamiento y selección en la cooperativa Juan Pío de Mora se encuentra estructurado y cuenta con la participación activa de diversas áreas, como el departamento de Talento Humano y los jefes de departamento, lo que garantiza un abordaje integral. Se emplean herramientas modernas y diversificadas para la atracción de candidatos, tales como redes sociales, bolsas de empleo y anuncios, lo que demuestra

una apertura a las tendencias actuales del mercado laboral. A pesar de contar con perfiles definidos para los distintos cargos, es necesario revisar su alineación con las necesidades reales y actuales de la organización.

La evaluación de los postulantes incluye entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones específicas, lo que evidencia un proceso riguroso. Sin embargo, se han identificado limitaciones, como la escasez de candidatos calificados y la presencia de cuellos de botella en determinadas fases del proceso, factores que podrían ocasionar retrasos en la contratación. Aunque se promueve la transparencia y equidad, resulta prioritario fortalecer los mecanismos de comunicación con los postulantes para asegurar una experiencia positiva y coherente con la imagen institucional.

La retroalimentación proporcionada tanto por los candidatos como por el personal interno ha sido clave para reconocer áreas de mejora, especialmente en lo referente a la agilización del proceso y a la claridad en la comunicación. En conclusión, si bien el proceso actual presenta una base sólida, requiere ajustes estratégicos que permitan optimizar su eficiencia, mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos, y contribuir a la mejora continua del sistema de gestión del talento humano.

Resultados en Función a las Variables

Tabla 18

Discusión de acuerdo a las variables

Variables	Teorías publicadas	Teorías encontradas en la investigación	Discusión
Variable independiente Proceso reclutamiento y selección de personal	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.	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.	En la Cooperativa Juan Pío 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>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 modificaciones y a mejorar los procesos. (Zayas Barreras, 2022)</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 detectar oportunidades de mejora, sugerir soluciones innovadoras y ajustarse a las variaciones en la organización.</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 innovadoras y involucrarse de manera activa en la mejora de procesos.</p>
--	--	---	---

Realizado por: Autores

Resultados en Función al Cumplimiento del Objetivo General

Tabla 19.

Resultado del objetivo general

OBJETIVO GENERAL	RESULTADOS
<p>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>	<p>Se logró identificar los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa Juan Pío de Mora</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: Autores

Análisis de Variables

Análisis Correlacional

Tabla 20

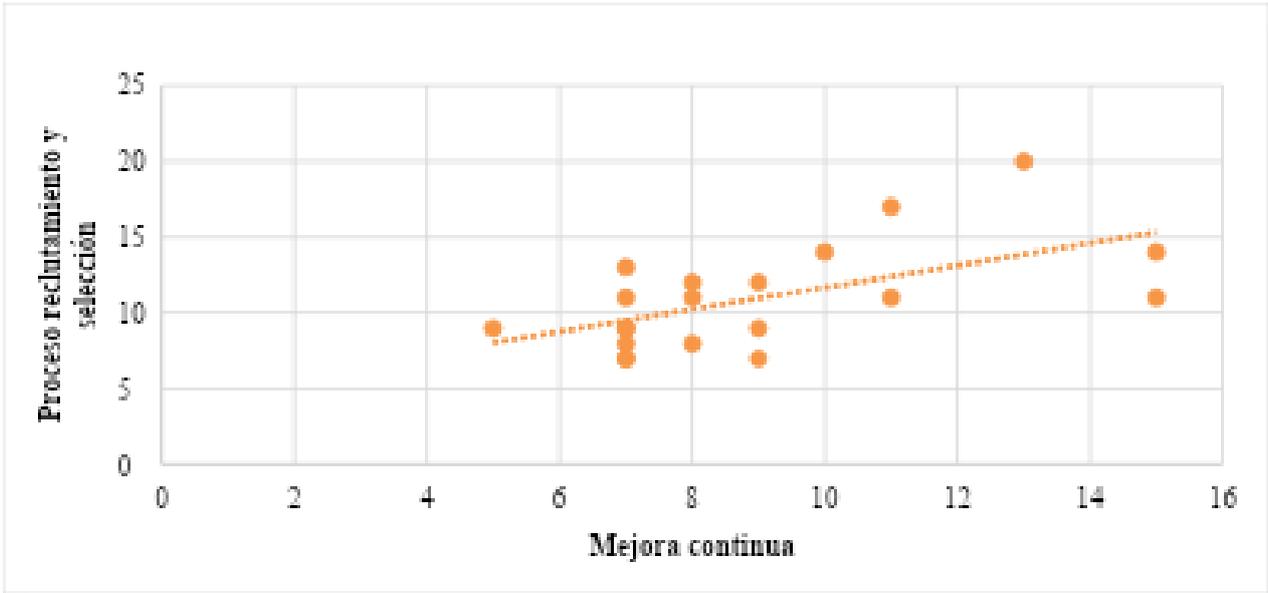
Coefficiente de correlación de Pearson

		Proceso reclutamiento y selección	Mejora continua
Proceso reclutamiento y selección	Correlación de Pearson	1	0,586**
	Sig. (bilateral)		0,0057
	N	20	20
Mejora continua	Correlación de Pearson	0,586**	1
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	20	20

Realizado por: Autores

El análisis de correlación realizado entre el proceso de reclutamiento y selección y la mejora continua arrojó un coeficiente de correlación de 0.586, lo que indica una correlación positiva de magnitud moderada. Este resultado sugiere que a medida que se optimizan los procesos de reclutamiento y selección, también se fortalecen las prácticas de mejora continua dentro de la cooperativa Juan Pío de Mora.

Además, el valor de significancia bilateral ($p = 0.007$) se encuentra por debajo del umbral del 1% ($p < 0.01$), lo que permite rechazar la hipótesis nula de ausencia de relación y afirmar que la correlación observada es estadísticamente significativa. En consecuencia, se corrobora la existencia de una relación significativa entre ambas variables, lo cual respalda la idea de que la calidad del proceso de selección incide directamente en los esfuerzos organizacionales orientados a la mejora continua.



CONCLUSIONES

- Se logró una fundamentación teórica robusta respecto a las variables centrales de la investigación, particularmente el proceso de reclutamiento y selección, así como la mejora continua, mediante el análisis de teorías relevantes y estudios previos. Los hallazgos evidencian que un proceso de reclutamiento bien estructurado incide directamente en la mejora continua organizacional, favoreciendo la incorporación de talento humano calificado y alineado con los objetivos estratégicos institucionales.
- Modelos como el Ajuste Persona-Entorno y la Teoría de los Recursos y Capacidades sustentan teóricamente esta afirmación, al destacar que la adecuación entre el perfil del candidato y las necesidades organizacionales contribuye significativamente al rendimiento institucional y a la sostenibilidad de largo plazo, especialmente en organizaciones cooperativas.
- En el caso de la Cooperativa Juan Pío de Mora, los resultados cuantitativos y cualitativos revelan que el proceso de reclutamiento y selección es, en general, percibido como adecuado y eficiente por una mayoría de los empleados. No obstante, también se identificaron percepciones de incertidumbre y áreas de mejora, principalmente relacionadas con la optimización de costos sin afectar la calidad, la claridad de los criterios de selección y la precisión en la evaluación de competencias.
- A nivel estadístico, se identificó una correlación positiva moderada ($r = 0.586$, $p = 0.007$) entre el proceso de reclutamiento y la mejora continua, lo que demuestra que mejorar la gestión del talento humano influye directamente en los procesos de innovación, productividad y calidad organizacional. Este vínculo reafirma que una adecuada selección de

personal no solo contribuye al cumplimiento de metas institucionales, sino que también fortalece la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa, aspectos clave para la competitividad y el desarrollo sostenible de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes acciones para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa Juan Pío de Mora, con miras a fomentar la mejora continua y la eficiencia organizacional:

1. Realizar estudios periódicos de satisfacción

Se recomienda implementar evaluaciones sistemáticas dirigidas tanto a los empleados recién incorporados como a sus supervisores directos. Estos estudios permitirán valorar el grado de adecuación del nuevo personal al puesto de trabajo, así como la efectividad de las decisiones de selección a lo largo del tiempo. Esta retroalimentación contribuirá a ajustar y perfeccionar continuamente el proceso de reclutamiento.

2. Estandarizar el proceso de selección

Es necesario establecer un procedimiento más estandarizado que contemple criterios de selección claros y objetivos, así como métodos rigurosos para la evaluación de competencias. Esta estandarización ayudará a reducir la percepción de subjetividad, mejorará la calidad del talento captado y permitirá optimizar los recursos utilizados durante el proceso de contratación.

3. Incorporar tecnologías de Reclutamiento 4.0

Se sugiere adoptar herramientas tecnológicas avanzadas que integren plataformas digitales e inteligencia artificial (IA), como parte de una estrategia de *Reclutamiento 4.0*. Estas herramientas permiten automatizar etapas del proceso, agilizar la búsqueda de perfiles, realizar análisis predictivos sobre el desempeño y mejorar la precisión

en la evaluación de habilidades, lo que repercute positivamente en la eficiencia y eficacia del área de Talento Humano.

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 forzoso, 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., & Ormazá, 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%20revisi%C3%B3n.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.googleusercontent.com/translate/a/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%20tamb](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%20tamb)

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.aacademica.org/000-051/18.pdf>

PREVENCONTROL. (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 'PRODUCOOP' 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>

LIC. VICTOR PAUL IZA UNAPANTA



Víctor Paúl Iza Unapanta, ciudadano ecuatoriano con cédula de identidad No. 0502933013, recientemente graduado como Licenciado en Gestión del Talento Humano por la Universidad Estatal de Bolívar, Extensión San Miguel.

Durante mi etapa universitaria, adquirí una sólida formación académica en el área de la gestión del talento humano, consolidando conocimientos clave en temas como análisis de perfiles, procesos de selección, integración de personal y mejora continua de los recursos humanos en entornos organizacionales. Me destacué por mi compromiso, responsabilidad, vocación de servicio y enfoque estratégico orientado al desarrollo organizacional.

A lo largo de la carrera, mostré un alto compromiso con el aprendizaje práctico, el trabajo colaborativo y la búsqueda de soluciones aplicables a las realidades del entorno laboral. Esta preparación me permite comprender integralmente los procesos relacionados con la administración del recurso humano y aportar desde una perspectiva innovadora, ética y socialmente responsable.

LIC. VICTOR PAUL IZA UNAPANTA



"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", fue desarrollado con el objetivo de analizar críticamente los procedimientos de incorporación de talento en dicha organización, identificando áreas de mejora y proponiendo acciones concretas para optimizar su eficiencia. Esta investigación representó una primera aproximación a la realidad profesional del campo y refleja mi interés por contribuir activamente al fortalecimiento institucional mediante una adecuada gestión del talento humano.

Estoy convencido de que la gestión estratégica del capital humano es fundamental para el crecimiento sostenible de cualquier organización, y mi formación académica, sumada a esta experiencia investigativa, constituyen una base sólida para el desarrollo de mi futura trayectoria profesional, guiada por los principios de ética, responsabilidad y compromiso social.

ING. JEFFERSON NAPOLEON NARANJO GAIBOR, MBA.



Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor es un profesional ecuatoriano con sólida formación académica y amplia experiencia en el ámbito Empresarial y de la Gestión del Talento Humano, Organización y Métodos, Planificación Estratégica, y el fortalecimiento de competencias gerenciales y emprendedoras en entornos educativos y organizacionales.

Es Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, posee una formación de cuarto nivel como Magíster en Administración de Empresas (MBA), laboro por 27 años en la Corporación Nacional de Electricidad en la Unidad de Negocios Bolívar, lo que le ha permitido integrar sólidos conocimientos teóricos con prácticas innovadoras en la gestión administrativa, el diseño organizacional y la dirección estratégica.

Actualmente se desempeña como docente universitario en la Universidad Estatal de Bolívar, donde imparte asignaturas relacionadas con la planificación, emprendimiento, gestión del talento humano, organización y métodos, desarrollo de habilidades gerenciales, manteniendo su labor académica con un enfoque práctico, orientado a resultados, y por fomentar el pensamiento crítico y el espíritu innovador en sus estudiantes.

ING. JEFFERSON NAPOLEON NARANJO GAIBOR, MBA.



Además de su experiencia docente, ha participado activamente en proyectos de investigación aplicada, elaboración de sílabos, diseño de actividades de aprendizaje experimental, y ha desarrollado herramientas educativas digitales como: Estrategias IA, Simulador de Decisiones Estratégicas, una propuesta innovadora para la enseñanza de la planificación y dirección estratégica.

También ha colaborado en iniciativas dentro de la Extensión Universitaria de San Miguel de la Universidad de Bolívar, autor del diseño del logo de la carrera de gestión del talento humano destacando su vinculación con la comunidad de San Miguel, donde ha liderado procesos académicos y de innovación en beneficio del desarrollo local.

Jefferson Naranjo se distingue por su compromiso con la educación superior, su ética profesional y su constante búsqueda de actualización en temas de administración, liderazgo, cultura organizacional y transformación digital en entornos educativos y empresariales.

Un proceso de selección bien estructurado garantiza el capital humano necesario para impulsar la eficiencia operativa y la mejora continua en las organizaciones

ING. XAVIER MARCELO GARCÍA GARCÍA, MSC.



TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL AUTOR:

- Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la ESPOCH
- Magister en Contabilidad y Auditoría en la UTEQ
- Magister en Administración de Empresas en la UNEMI

Presidente de la Asociación de Estudiantes de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, Recibidor pagador en Produbanco, Auditor en Capital Fitch C.A, Analista Financiero en la ESPOCH, Responsable de Compras Públicas y activos fijos en la Dirección Distrital de Salud 02D03, Presidente del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, Jefe Político del Cantón Chimbo, Delegado Provincial de Bolívar del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Contador en Liga Deportiva Cantonal Chimbo, Gerente General EPMAPA-CCH, Gerente General de la ASOBOL, Profesor en la Universidad Estatal de Bolívar.

El reclutamiento y selección son pilares fundamentales en la construcción de organizaciones eficientes, éticas y orientadas a la mejora continua

ING. SHIRLEY VIVIANA ZAPATA ROMERO, MSC.



Soy una profesional ecuatoriana con 19 años de trayectoria en la función pública, de los cuales más de una década los he dedicado al área de Talento Humano. Desde hace 3 años, desempeño con entusiasmo la docencia universitaria en la carrera de Gestión del Talento Humano, espacio donde comparto mis conocimientos, experiencias y habilidades con estudiantes y profesionales de diversas disciplinas.

Cuento con los títulos de Licenciada en Contabilidad y Auditoría e Ingeniera Comercial, obtenidos en la Universidad Estatal de Bolívar, en la ciudad de Guaranda. En el año 2014, obtuve el título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) de la ciudad de Quito.

Mi compromiso con la mejora continua y la excelencia profesional me motiva a mantenerme en permanente actualización y formación, con el objetivo de aportar soluciones efectivas a los desafíos de la gestión del talento en las organizaciones y contribuir al fortalecimiento académico de las instituciones de educación superior.

El talento humano es el motor silencioso que transforma la gestión pública en resultados visibles y sostenibles



**EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL
COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN LA
COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA, MATRIZ SAN
MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR (2024)**

ISBN: 978-9942-51-745-6



9 789942 517456

