



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “ESTRATÉGIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COOPERATIVA AMBATO EN CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORES: MÓNICA ESTHELA COCHANCELA ROCANO

MAYRA ALEJANDRA RAMOS MOSQUERA

DIRECTOR: MGS. HECTOR ESPINOZA P.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA LA COOPERATIVA AMBATO EN CUENCA
PROVINCIA DEL AZUAY”

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORES: MÓNICA ESTHELA COCHANCELA ROCANO

MAYRA ALEJANDRA RAMOS MOSQUERA

DIRECTOR: MGS. HECTOR ESPINOZA P.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Estrategias de Reclutamiento Y Selección De Personal Para La Cooperativa Ambato
En Cuenca Provincia Del Azuay”

Autores: Mónica Esthela Cochancela Rocano

Mayra Alejandra Ramos Mosquera

Universidad Católica De Cuenca

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECTOR: MGS. HECTOR ESPINOZA P.

15 De Febrero De 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Mónica Esthela Cochancela Rocano**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Estrategias de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa Ambato en Cuenca Provincia del Azuay”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, mayo de 2023

Mónica Esthela Cochancela Rocano

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Mayra Alejandra Ramos Mosquera**, declaro bajo juramento que el artículo denominado “Estrategias de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa Ambato en Cuenca Provincia del Azuay”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, mayo de 2023

Mayra Alejandra Ramos Mosquera

CERTIFICACIÓN

Yo, **Ing. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**, certifico que el artículo titulado “Estrategias de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa Ambato en Cuenca Provincia del Azuay” fue desarrollado por Mónica Esthela Cochancela Rocano y Mayra Alejandra Ramos Mosquera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **Título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría**.

Cuenca, mayo de 2023

Ing. Héctor Espinoza Pillaga

Tutor(a)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

CERTIFICACIÓN

Yo, Héctor Espinoza Pillaga, certifico que el artículo titulado “Estrategias de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa Ambato en Cuenca Provincia del Azuay” fue desarrollado por Mónica Esthela Cochancela Rocano y Mayra Alejandra Ramos Mosquera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Cuenca, enero de 2023

Ing. Héctor Espinoza Pillaga

Tutor(a)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo de titulación a Dios quien me ha guiado en esta culminación de mi carrera, y que me ha dado la fortaleza para seguir adelante, a mis padres que ya no están físicamente pero siempre han sido y serán el pilar fundamental de mi vida, a mis hermanos que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, sus consejos y no dejarme decaer, motivándome a crecer personalmente y profesionalmente, para mi es una meta cumplida que no fue fácil pero tampoco imposible es por ello que dedico este trabajo de titulación a las personas más importantes en mi vida y a todos los que me acompañaron en este proceso y a quienes me guiaron y formaron como una profesional.

Mónica Esthela Cochancela Rocano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la fuerza y la capacidad necesaria para culminar esta meta, a mi madre, esposo y a mis hijos, por todo su amor, paciencia, apoyo incondicional y por motivarme a seguir hacia adelante cada día.

Finalmente, a los que creyeron en mí, y las personas que con sus conocimientos nos apoyaron a culminar este trabajo con su actitud lograron que tomará más impulso.

Mayra Alejandra Ramos Mosquera

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a Dios por permitirnos estudiar dentro de la Universidad, darnos salud y los medios necesarios para poder culminar con éxito nuestro trabajo de titulación, en especial a nuestros padres y familiares por ser un apoyo incondicional y a todos nuestros docentes que impartieron sus enseñanzas y a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, además queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestro docente tutor Ing. Héctor Espinoza por su paciencia y guía. También a todas las personas que nos apoyaron e hicieron posible la realización del mismo.

Mónica Esthela Cochancela Rocano

Mayra Alejandra Ramos Mosquera

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, se desarrolla en la ciudad de Cuenca, tomando como punto referencial la cooperativa Ambato sede Cuenca, por lo que recién posesionada en el mercado y su sede principal es en la ciudad de Ambato. El problema de la investigación surge por lo que no tiene definidos los manuales y procedimiento idóneos para la selección del personal. El objetivo de este estudio es diseñar estrategias de reclutamiento y selección de personal que permita ordenar metodológicamente cada proceso de reclutamiento y selección. Con la aplicación de las estrategias, se pretende satisfacer las necesidades planteadas por el departamento de recursos humanos. La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptivo bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo, aplicando la técnica de la encuesta que será encaminada al área de recursos humanos y mediante una entrevista o un dialogo directo con el jefe de dicha área. Los resultados obtenidos demuestran que en la actualidad la cooperativa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que la selección del personal se realiza de manera empírica e incluso por afinidad a los aspirantes. La propuesta de mejora se presenta con el fin de optimizar la gestión de talento humano, pues analiza desde el momento de la selección del personal hasta la verificación de resultados del mismo.

Palabras clave: Recursos humanos, selección de personal, entrevista, competencia profesional, curriculum

ABSTRACT

This research project is developed in Cuenca, taking as a reference point the Ambato Cooperative, Cuenca headquarters, because it has recently entered the market and its main office is in the city of Ambato. The problem of the investigation arises because it does not have defined manuals and procedures for selecting personnel. This study aims to design recruitment and personnel selection strategies to order each recruitment and selection process methodologically. With the application of the strategies, it is intended to satisfy the needs raised by the human resources department. The methodology applied in the research is descriptive under the quantitative and qualitative approach, applying the survey technique that will be directed to the human resources area and through an interview or a direct dialogue with the head of that area. The results show that the cooperative currently does not have a recruitment and selection process, so the selection of personnel is made empirically and by affinity to the applicants. The improvement proposal is presented to optimize the management of human talent since it analyzes the process from the moment of personnel selection to the verification of its results.

Keywords: Human resources, personnel selection, interview, professional competence, resumé

Introducción

El mundo laboral ha ido en evolución constante, por lo que el trabajo eficiente es de gran importancia, considerándose incluso como un requerimiento indispensable para laborar adecuadamente dentro de la organización. Independientemente de ser una empresa privada o pública para la administración es trascendental destacar dentro del mercado y para ello su personal debe poseer capacidades diferenciadoras y eficientes por lo que el reclutamiento y selección del talento humano es de gran relevancia.

La Cooperativa Ambato en Cuenca Provincia del Azuay, forma parte importante dentro de las instituciones financieras más sólidas del país, la misma que fue creada en Enero del año 2003 gracias a la visión de un grupo de indígenas pertenecientes a la Comunidad de Chibuleo San Alfonso ciudad de Ambato, con la finalidad de brindar sus servicios a la comunidad y el pueblo en general, cabe mencionar que la familia Chango Yucailla inició un proceso organizativo, social y económico con el objetivo de remediar las necesidades familiares, mediante aportes económicos mensuales y préstamos a miembros del entorno. Con el transcurso del tiempo se adquiere el Edificio Matriz en el centro de Ambato, en la cual tubo aperturas de algunas agencias en distintas ciudades de la sierra y oriente ecuatoriano, la misma que fue inaugurada en julio de 2022 en la ciudad de Cuenca.

De esta manera nos enfocaremos en el área de recursos humanos de la Cooperativa Ambato sede Cuenca, donde el jefe de RRHH permanece en la ciudad de Ambato sede principal, para ello se aplicará e innovarán las estrategias de selección de reclutamiento del personal en donde se revisará las fuentes más adecuadas para el reclutamiento y las técnicas para que la selección admita en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo.

El problema de la investigación surge porque la cooperativa maneja sistemas caducos de reclutamiento y selección de personal, por esta razón no se puede seleccionar de manera correcta al candidato idóneo para cada puesto de trabajo, por lo que no se analiza a fondo las

debilidades y destrezas de cada uno, por ende, el rendimiento dentro de la cooperativa no está garantizado; de igual manera se debe tomar en cuenta a profesionales que tengan conocimiento y destrezas en lo que respecta a cada área contratada.

El objetivo de este estudio es proponer, mejorar y diseñar estrategias que permita ordenar metodológicamente el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal. El proceso de reclutamiento y selección es la base estratégica de una empresa u organización y su principal objetivo es proporcionar el talento ideal, teniendo en cuenta los requisitos del puesto y las características del candidato en función de sus conocimientos, habilidades experiencia y capacidades (Rosero, 2015).

Antecedentes o Estado del Arte

Las empresas en la actualidad buscan que sus niveles de productividad sean realmente altos, pues el personal es el recurso más valioso para una organización, es por ello que desarrollar herramientas que permitan el reclutamiento y la selección de personal resulta importante, con la aplicación de estas estrategias dentro de la Cooperativa Ambato se mejora los procesos y se identificara de mejor manera al candidato idóneo para un puesto de trabajo, cumpliendo con todas las disposiciones, requisitos, normas y reglas que la ley lo solicite. Según (Chiavenato, 2008), este proceso funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la fuerza de trabajo, es decir, aquellas que presentan características deseadas por la organización.

Según (Llanos , 2013) considera al reclutamiento como un conjunto de técnicas mismas que buscan atraer candidatos calificados y capaces para formar parte de la organización. Es decir, es un sistema de información donde la organización ofrece oportunidades de empleo a la sociedad

Cualquier organización que quiera tener éxito necesita el talento humano adecuado, por lo que a la hora de seleccionar a las personas es importante evaluar la relación existente

entre los requisitos del puesto y los roles de cada candidato. En el estudio de Jara et al. (2018) señalan que replantear las formas en que se gestiona el talento humano de las organizaciones es complejo en el contexto actual, lo que representa esfuerzos significativos de los líderes pues ellos deben ser accesibles y mantener principios éticos, el desempeño del talento humano tiene una relación directa con el correcto funcionamiento de la empresa y con los niveles de eficiencia

Por consiguiente, el proceso de reclutamiento y selección implica una serie de pasos, los cuales, inician con la activación de la solicitud de empleo, y terminan cuando se produce la decisión de contratar a uno de los peticionarios del trabajo, es indispensable destacar, que el reclutamiento a diferencia de la selección, es concretamente una labor de divulgación, donde se da a conocer la existencia de una plaza vacante; en cambio, la selección, es una tarea de cribar, y en consecuencia, se rodea de elementos condicionales. (Flores, 2016, p.82)

El proceso de reclutamiento de personal es muy importante para la organización ya que ayudarán a alcanzar las metas que se ha propuesto en la misma. Para Hanze (2020) la selección de personal es un proceso dinámico que tiene el objetivo de encontrar a aquellas personas que resultan ser las más adecuadas para desarrollar un determinado puesto de trabajo. El reclutamiento es la primera fase del proceso de selección. Consiste en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa.

Las estrategias planteadas para mejorar el reclutamiento y selección del personal dentro de la cooperativa Ambato, nos ayudara a contar con personal idóneo y competente, las que permitirán que la organización cuente con un listado o base de datos al momento de realizar el proceso de selección, ya que la cooperativa cuenta con estrategias básicas para este procedimiento.

Metodología

La presente investigación es de carácter descriptiva, empleando los métodos inductivo y deductivo, en donde se combina los dos procedimientos de tal manera que se permita ampliar conocimientos particulares en generales Rodríguez y Pérez (2017). A través de un análisis cualitativo y cuantitativo se aplicará una entrevista al jefe de Talento Humano de la cooperativa Ambato en la sede de la ciudad de Cuenca, con el fin de obtener información abierta que ayude al análisis de la situación de la empresa, a su vez se aplicarán encuestas a los empleados en donde se obtendrán valores numéricos. Se tomará en cuenta al universo de la empresa, constando esta de 50 empleados a quienes se aplicarán las encuestas.

Se realizará el proceso iniciando por una revisión literaria donde se puedan establecer conceptos relevantes en cuanto a la gestión de talento humano, a partir de ello se podrá analizar la situación de la cooperativa para determinar las falencias del departamento de talento humano y poder ofrecer soluciones o mejoras acertadas.

Propuesta y Resultados

El talento humano en sus diversas etapas busca la mejora tanto del personal como de la empresa, es por ello que se pretende un enfoque en:

- Desarrollar proceso de reclutamiento y selección que garanticen el cumplimiento de objetivos planteados en la cooperativa.
- Mejorar la difusión de ofertas de empleo mediante medios de comunicación como redes sociales, radios, publicidad entre otros.
- Fomentar la inducción para los trabajadores por medio de cursos de aprendizajes internos.
- Realizar capacitaciones constantes al personal interno para cada necesidad en las diferentes áreas.

- Implementar programas de desarrollo profesional utilizando plataforma de aprendizaje digital, cursos y programas de talento para ayudar a los trabajadores a mejorar.
- Reconocer el desempeño laboral de los trabajadores como los mejores funcionarios de la cooperativa en cada nivel jerárquico.

Proceso de Desarrollo

Paso 1: Diseñar una entrevista dirigido al jefe de talento humano de la Cooperativa Ambato, en donde se pueda analizar diversos factores en cuanto al reclutamiento y selección del personal.

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos Cooperativa Ambato

1. ¿Cómo es su enfoque de reclutamiento y selección del personal?

Una de las competencias del área de Talento Humano es proporcionar el personal idóneo para cada vacante generada, dentro del subsistema de reclutamiento y selección de personal no se encuentra establecido un procedimiento, llevando un reclutamiento y selección basado en recomendaciones, lo que ha venido generando un alto índice de rotación de personal, además de repercutir en el desempeño y eficiencia de la cooperativa.

2. ¿Qué estrategias de selección y reclutamiento aplican en la Cooperativa Ambato?

Al no contar con el procedimiento establecido, no se puede describir estrategias para el reclutamiento y la selección de personal, con el fin de contar herramientas que nos permitan proporcionar a la cooperativa el personal idóneo para vacantes que pueden generarse, es necesario presentar una propuesta que sea generada ya sea dentro de la Jefatura de Talento Humano o con el apoyo de un profesional externo, para aprobación de gerencia y posterior aplicación en nuestra área.

3. ¿Qué tipo estrategias de selección y reclutamiento creen que se deberían mejorar o implementar en la Cooperativa Ambato?

- Descripción y análisis de cargos. - contar con los perfiles de cargo actualizados (por competencias).
- Contar con un proceso de reclutamiento y selección definido, el mismo que será autorizado para aplicación del área de talento humano.

4. ¿Qué tipo de pruebas se aplica al personal que este candidato a los distintos puestos de trabajo, y son las mismas pruebas para todos los cargos?

El procedimiento no se encuentra definido, lo que conlleva a realizar un reclutamiento y selección basado únicamente en una recomendación y verificación de hoja de vida, al momento no se aplican pruebas definidas por cada perfil de cargo, sin embargo, se realizan pruebas psicométricas como el test de proverbios de Gorham, cuestionario de adaptación de Hugo Bell, etc, en algunos casos; en cuanto a pruebas de conocimientos no nos encontramos realizando.

5. ¿Las entrevistas con los candidatos se las realiza directamente con el jefe de RRHH y en qué ciudad?

La entrevista es realizada de acuerdo a la disposición de gerencia general, en la mayoría de casos se la realiza por parte de Talento Humano, y en la ciudad de Cuenca.

6. ¿Luego de la selección del personal, los candidatos idóneos realizan algún tipo de capacitación, porqué tiempo y esto es de acuerdo al puesto al que postularon?

Posterior a la selección de personal, al realizar la vinculación se realiza la inducción al personal, la misma se tiene prevista en realizarla en el primer día de trabajo (de manera general), posterior a la misma la persona realiza un procedimiento de capacitación establecida para cada cargo.

7. ¿Puede explicar un proceso de Recursos Humanos que incorporo y dio grandes resultados a la organización?

El área de Desarrollo y bienestar personal desempeña actividades del subsistema de capacitación, se ha venido llevando un proceso de capacitación a todo el personal colaborador de la cooperativa dentro de sus funciones, el cual ha dado resultados positivos y ha repercutido en la eficiencia y desempeño del personal (motivación).

8. ¿Qué herramientas tecnológicas de Recursos Humanos manejan en la Cooperativa Ambato?

Dentro del área de administración nómina, contamos con un sistema para realizar el proceso de pago (roles de pago).

9. ¿Cuáles serían las tendencias que Ud. Cree que deben priorizarse en la actualidad en el área de Recursos Humanos?

Realizar procesos equitativos y transparentes, en este caso a pesar de hablar de reclutamiento y selección de personal.

10. ¿Qué modelos de capacitación y desarrollo se ha implementado en la Cooperativa Ambato?

En cuanto a capacitación y desarrollo, se cuenta con un plan de desarrollo de carrera, lo que repercute directamente en el desarrollo, generando de igual manera motivación.

11. ¿Para la selección y reclutamiento del personal se toma en cuenta los diferentes orígenes y etnias de cada postulado?

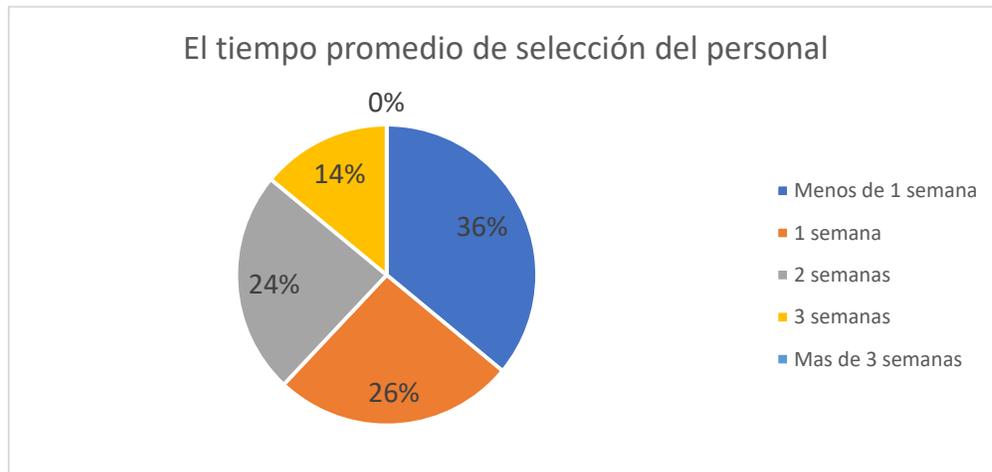
Como lo indiqué anteriormente no contamos con un procedimiento definido para el proceso de reclutamiento de personal, por lo tanto, al elaborar y proponer el mismo se debe tomar en consideración el origen y etnia de cada postulante.

Paso 2: Diseñar una encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa Ambato, en donde se pueda analizar diversos factores en cuanto al reclutamiento y selección del personal.

Encuesta a empleados

Figura 1

Tiempo promedio de selección de empleados

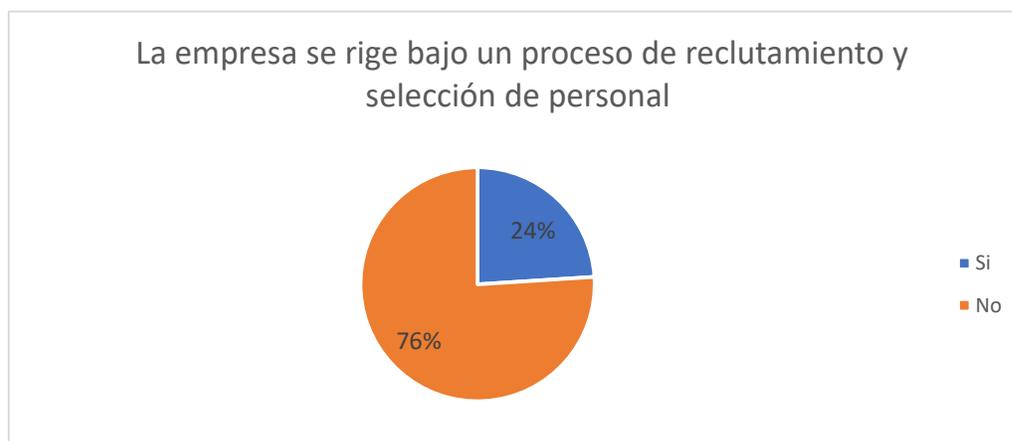


Elaborado por: Las autoras

Análisis: Después del análisis y tabulación de datos de las encuestas recopiladas, se obtuvo que el tiempo promedio de selección del personal es de menos de una semana con un porcentaje del 36%, seguido de 1 semana con un 26%, 2 semanas con un 24%, 3 semanas con un 14% y finalmente más de 3 semanas presenta un 0%, por lo que el proceso de selección de personal se realiza de manera rápida, esto puede ocasionar que no se analice a los aspirantes de manera idónea.

Figura 2

La empresa se rige bajo un proceso de reclutamiento y selección de personal

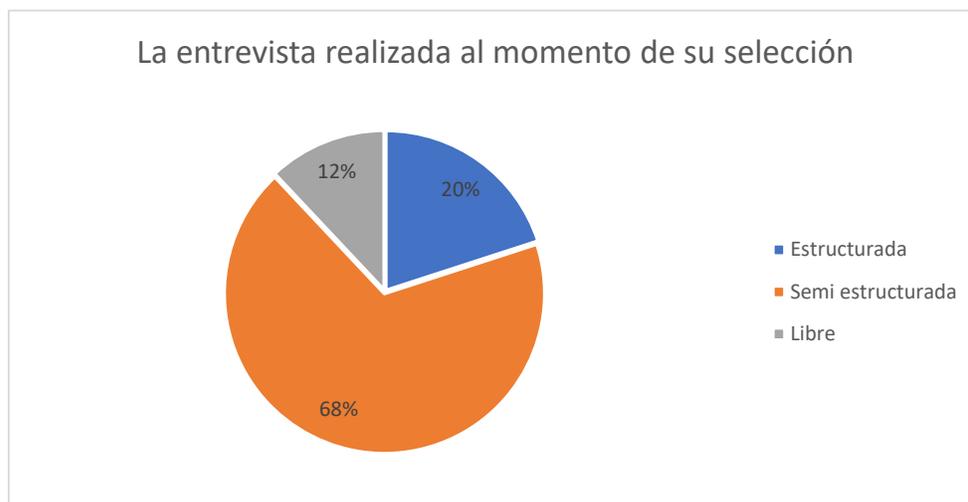


Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 76% de los encuestados están de acuerdo al decir que la empresa no posee un proceso de reclutamiento y selección del personal, mientras que el 24% menciona que la empresa posee tal proceso, esto concuerda con la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, pues el afirma que la empresa no posee un proceso establecido para este procedimiento.

Figura 3

La entrevista realizada al momento de su selección fue estructurada, semi estructurada o libre.

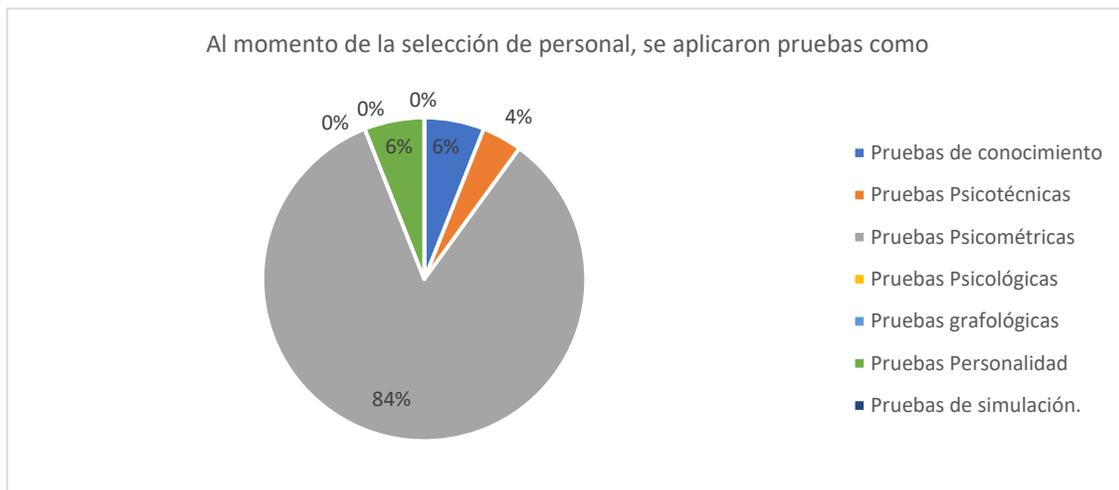


Elaborado por: Las autoras

Análisis: Las personas encuestas mencionan que, al momento de la entrevista de selección del personal, esta fue en un 68% de los casos semi estructurada, el 20% de las entrevistas fueron estructuradas, mientras que el 12% fueron libres. Por lo que se puede decir que no se tiene una estructura adecuada a seguir al momento de realizar las entrevistas a los aspirantes, por lo que esta no sería unánime para todos los aspirantes.

Figura 4

Al momento de selección del personal, se aplicaron pruebas como

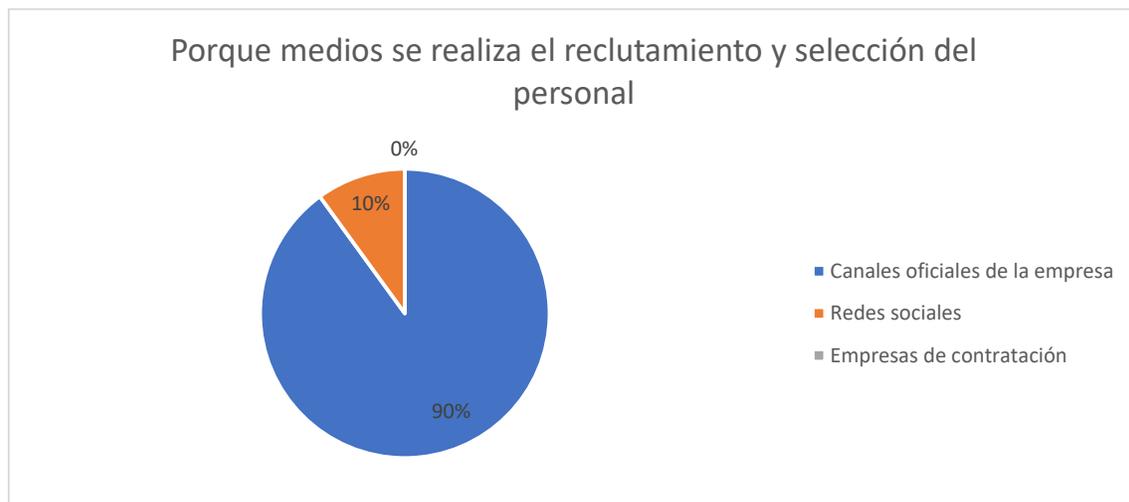


Elaborado por: Las autoras

Análisis: Los empleados mencionan que en el 84% de los casos se realizaron pruebas psicométricas, tan solo en el 6% de los casos se realizaron pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad, mientras que las pruebas psicotécnicas se dieron en un 4%, en cuanto a las pruebas psicológicas, grafológicas y de simulación no se realizaron en ningún caso, por lo que se puede decir que no se está analizando correctamente a los aspirantes en los distintos ámbitos.

Figura 5

Por qué medios se realiza el reclutamiento y selección del personal



Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 90% de los empleados concuerda que el reclutamiento y selección del personal se realiza mediante canales oficiales de la cooperativa, el 10% menciona que este se realizó a través de redes sociales, demostrando así que no se emplean a empresas externas para este proceso.

Figura 6

Existe rotación del personal en la empresa

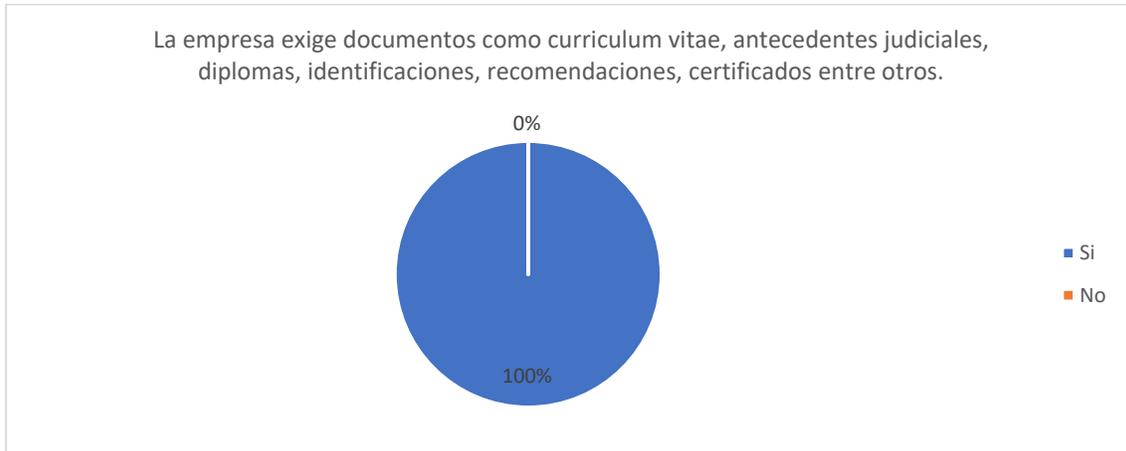


Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 64% de los empleados está de acuerdo que el personal rota regularmente, el 20% menciona que casi nunca se da esta rotación, el 10% afirma que no existe rotación, el 6% concuerda con que se da casi siempre, sin embargo 0% de los encuestados opinaron que se da siempre, por lo que se puede decir que la rotación del personal no se da con frecuencia.

Figura 7

La empresa exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados, entre otros.

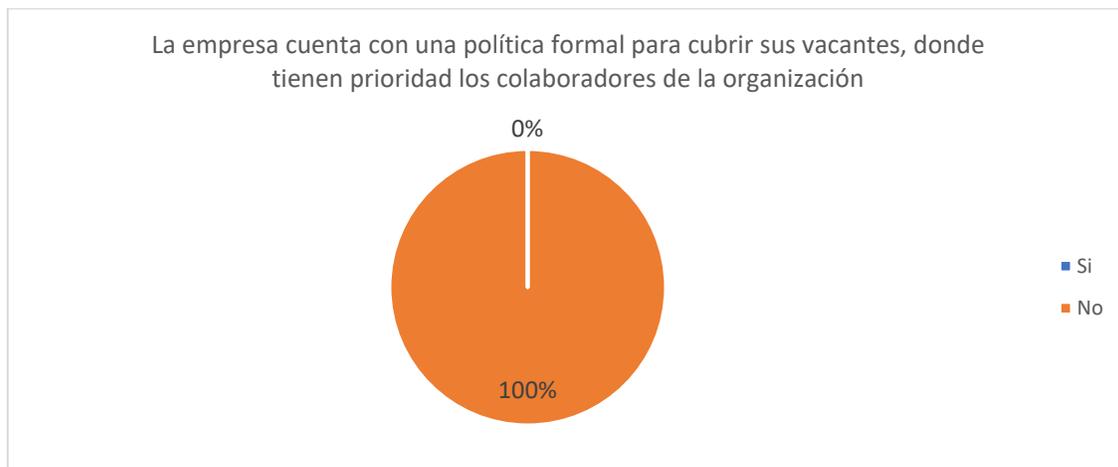


Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 100% de los encuestados menciona que la empresa solicita documentos para la postulación a los cargos necesarios, sin embargo, como opinión general se recepto que el documento más importante es el curriculum vitae.

Figura 8

La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, en donde se da prioridad a los colaboradores de la organización

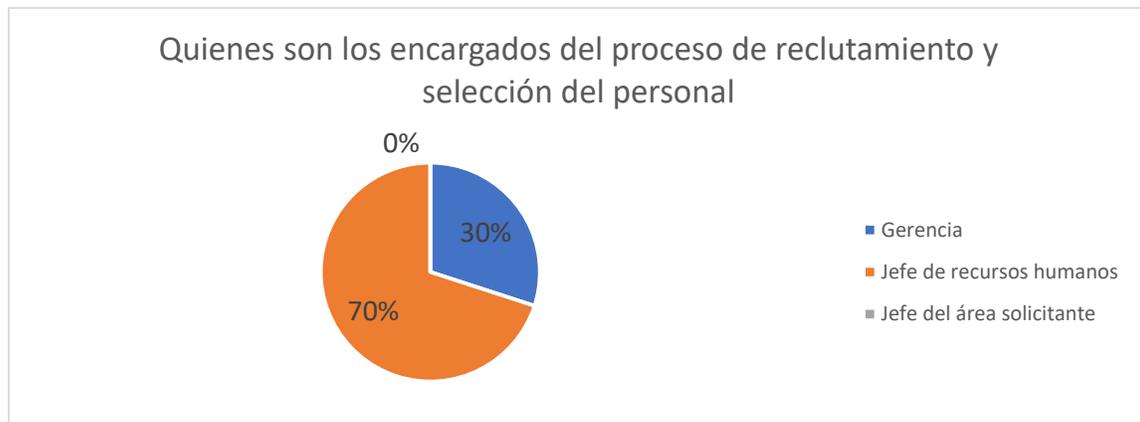


Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 100% de los encuestados afirman que la cooperativa no cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, cabe recalcar que la empresa a penas se está posesionando en la provincia del Azuay. por lo que se prioriza el ingreso de nuevos empleados.

Figura 9

Quienes están encargados del proceso de reclutamiento y selección del personal

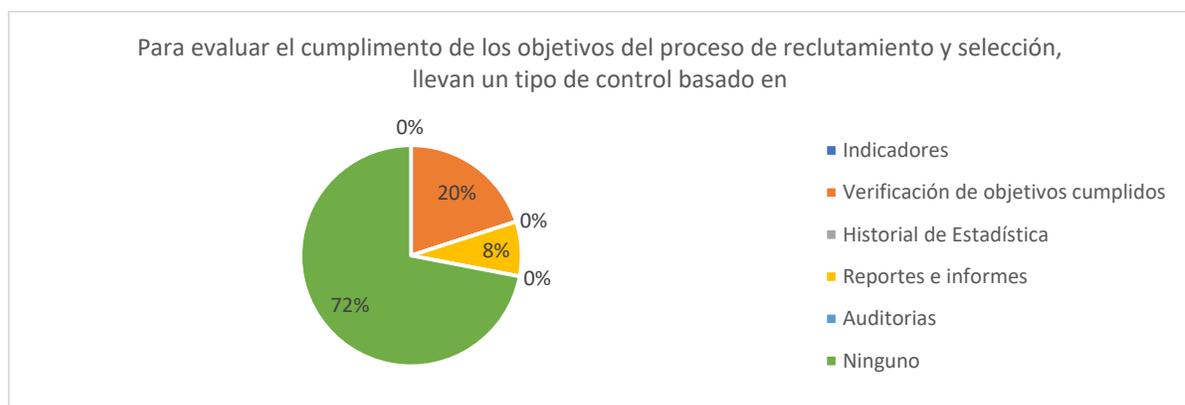


Elaborado por: Las autoras

Análisis: Los empleados concuerdan en un 70% que el proceso está a cargo del jefe de recursos humanos, el 30% afirma que el proceso está a cargo de la gerencia, mientras que el 0% mencionó al jefe del área solicitante.

Figura 10

Análisis del cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección del personal



Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 72% de los encuestados afirman que no se da un control para evaluar el cumplimiento de los objetivos de este proceso, el 20% concuerda que se evalúa mediante la verificación de objetivos cumplidos y tan solo el 8% menciona que se da a través reportes e informes, por lo que no se emplean indicadores, historial de estadística o auditorias.

Estrategias de selección y Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento de persona resulta de gran relevancia, pues mientras se lo realice con más determinación y calidad, mejores serán los candidatos. Este proceso permite encontrar candidatos idóneos según los requerimientos de la empresa (Aguilera, Nahuat, & Bandillo, 2019)

El proceso de selección de personal determina a que candidato reclutado se debe proceder a contratar. Consiste en un proceso de elección, selección o decisión, en donde los responsables asignados eligen al candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo. Es un proceso donde se deben comparar las exigencias de la vacante con las características de los aspirantes (Pérez, Jaramillo, & Correa, 2020)

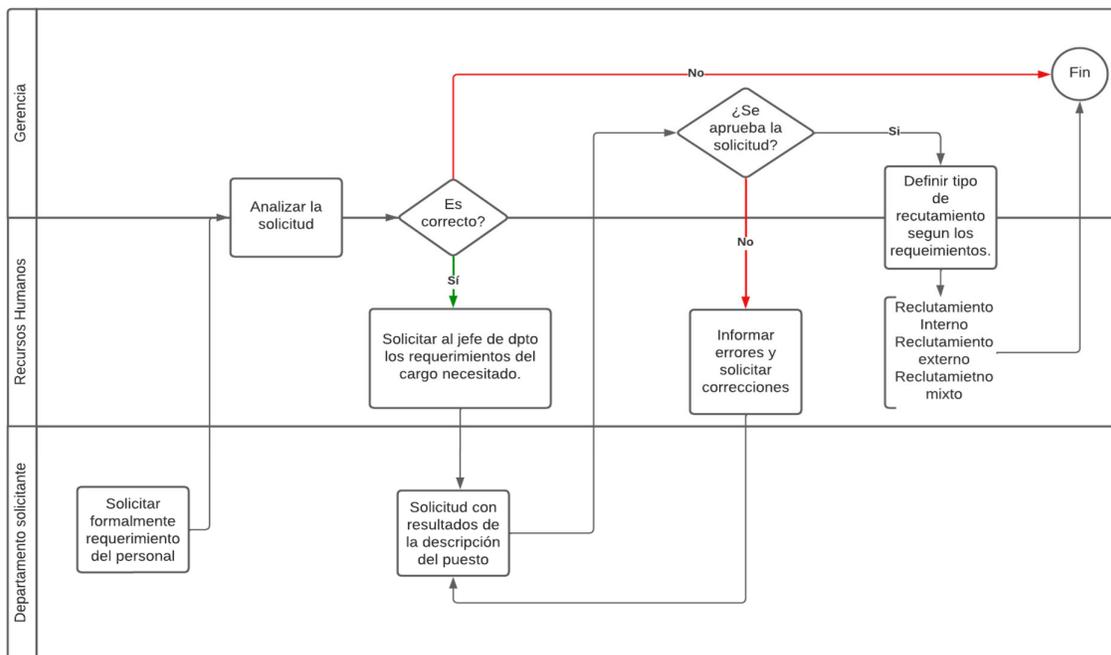
Para Gil et al. (2016) la administración de los recursos humanos se denomina como un arte, este debe contemplar los sentidos sociales, pues así se facilita la convivencia interna de las personas, al tomar en cuenta eso durante el proceso de selección y reclutamiento, se va a asegurar que los empleados mantengan un ambiente laboral dócil, pues no se debe tomar a los empleados como un objeto, sino como un recurso social valioso.

Estrategia I: Reclutamiento mixto

Según (Mababu, 2016) el reclutamiento mixto tiene diversas ventajas, pues ahorra costos y permite una selección más selectiva. Esto ayuda a reducir procesos mediante la aplicación de la tecnología, estos permiten una inmediata y fácil interacción con los posibles candidatos.

Las estrategias de reclutamiento han ido evolucionando y se han ido adaptado a la realidad tanto de las empresas como de la sociedad. El reclutamiento en línea facilita el contacto entre reclutadores y candidatos, permitiendo agilizar los procesos con la aplicación de herramientas digitales. (Percy & Martínez, 2023). Es por ello que incorporar las nuevas tecnologías resulta conveniente para los procesos de reclutamiento y selección, así las empresas pueden visualizar una mayor cantidad de candidatos, realizar las evaluaciones optimizando tiempo y tomar una decisión acertada (Muñoz, González, & Mosquera, 2020).

Durante la etapa de reclutamiento se recomienda que la empresa se rija bajo un procedimiento definido, se puede establecer el reclutamiento mixto, donde se tome en cuenta tanto el reclutamiento interno como el externo, es decir dar la oportunidad a los mismos miembros de la cooperativa que asciendan a nuevos cargos brindando así la oportunidad de superación dentro de la cooperativa, en caso de no ser posible aperturar un proceso de reclutamiento de personal nuevo, ofreciendo oportunidades a personas externas. Además, se debe tomar en cuenta el tiempo que toma este proceso, si bien la cooperativa agiliza esto, es necesario brindar tiempo necesario para analizar a los aspirantes en diversos ámbitos (Salinas & Malpartida, 2020).

Figura 11.*Diagrama de flujo, reclutamiento mixto***Elaborado por:** las autoras**Estrategia II: Incorporación de pruebas**

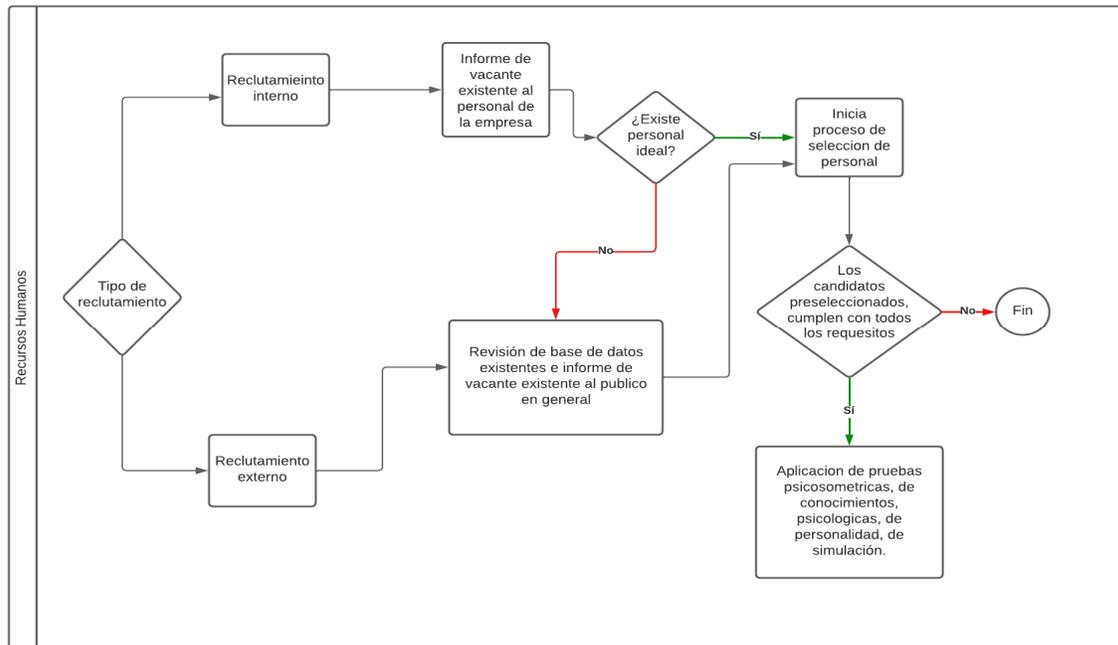
Es recomendable aplicar diversas pruebas de selección de personal para admitir a los candidatos idóneos, entre estas pruebas podemos encontrar a los test de personalidad, dinámicas de grupo, pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas, pruebas médicas, entre otras. La correcta aplicación de estas permitirá a más de analizar a los candidatos, formar una base de datos (Bizneo, 2020).

Después de realizar el reclutamiento del personal, se procede con la selección del mismo, durante este proceso se busca evaluar y reclutar al personal, se debe tomar en cuenta que los aspirantes cumplan con ciertos requisitos primordiales para la cooperativa, de tal manera que se debe realizar una comparación de los aspirantes dando paso así al primer filtro del proceso. Para ello es necesario la introducción de pruebas estructuradas las cuales permitan analizar las competencias de los postulantes, para ello se sugiere la aplicación de pruebas de

conocimiento o de simulación tales como ejercicios que ejemplifiquen situaciones de trabajo, de tal manera que se puedan medir las actitudes y aptitudes de los empleados (Calles, 2020).

Figura 12.

Diagrama de flujo, Incorporación de pruebas



Elaborado por: las autoras

Estrategia III: Entrevista estructurada

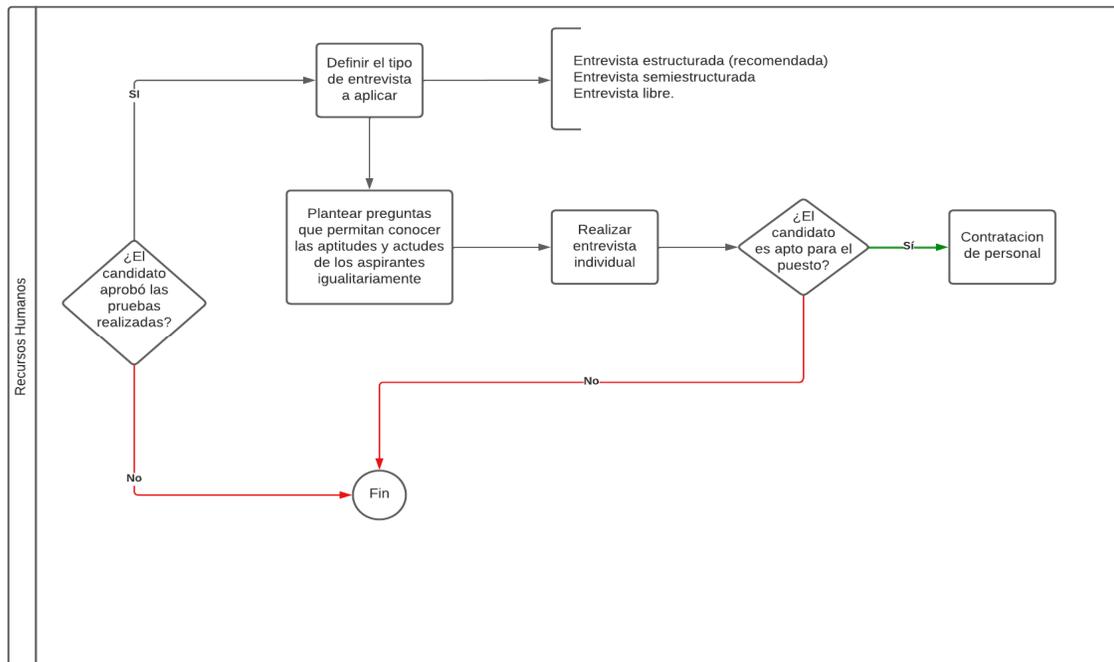
La entrevista de selección es una interacción dinámica empleando lenguaje entre dos personas, a denominarse entrevistador y entrevistado, aquí se da un intercambio de información, de tal manera que se integran datos para determinar si el entrevistado es ideal para un cargo determinado, se analizan diversas características (Calles, 2020).

Es por ello que la entrevista es de vital importancia en este proceso, pues permite tener un acercamiento personalizado hacia los aspirantes, consiste en una conversación formal conducida a la evaluación del candidato, esta sirve para obtener información como comportamientos, habilidades o destrezas de los aspirantes. Si bien existen encuestas estructuradas, semiestructuradas o libres, se recomienda aplicar encuestas estructuradas, pues

así permite conocer a los aspirantes en los mismos ámbitos sin olvidar aspectos importantes, lo cual facilitara la selección del personal idóneo (Percy & Martínez, 2023).

Figura 13.

Diagrama de flujo, entrevista estructurada



Elaborado por: las autoras

Estrategia IV: Medios de reclutamiento

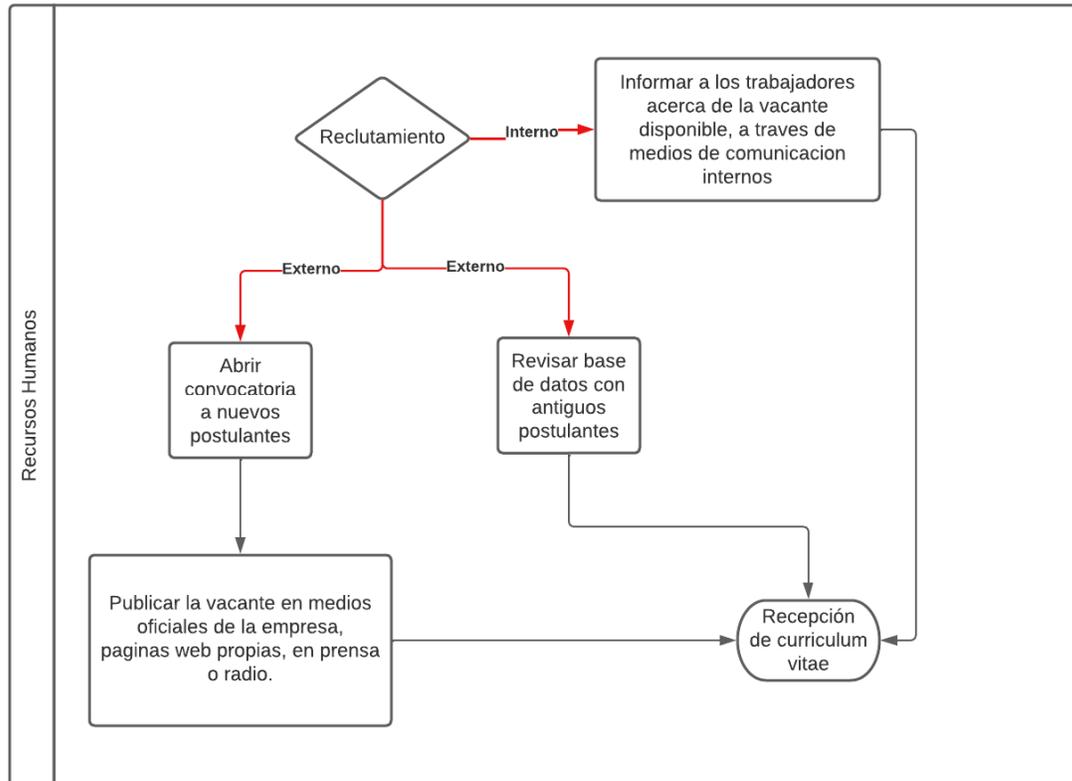
Las fuentes o medios de reclutamiento son los canales mediante la empresa obtiene candidatos para cubrir una vacante específica, estas pueden ser externas como internas. En empresas pequeñas los candidatos usualmente son recomendados o conocidos, sin embargo, las empresas grandes pueden optar por agencias de colocación o profesionales, bolsa de trabajos u herramientas tecnologías. García et al. (2017)

Los medios de reclutamiento son importantes, pues es la manera en que el público en general se informa de la necesidad de la empresa, es recomendable brindar prioridad al ascenso de empleados, es decir al reclutamiento interno, sin embargo, de ser necesario reclutamiento externo se debería realizar de manera pública por medios oficiales de la empresa, de tal manera

que no existan favoritismos, así se puede dar una selección de personal adecuada (Jara, Asmat, & Alberca, 2018).

Figura 14.

Diagrama de flujo, medios de reclutamiento



Elaborado por: las autoras

Estrategia V: Verificación de datos del historial laboral de cada aspirante

Para plantear una estrategia de mejora es necesario tomar en cuenta todos los aspectos necesarios que engloban los recursos humanos, pues si se analiza al proceso de selección y reclutamiento desde la objetividad se analizarían solo los aspectos técnicos mas no los humanos y se centra el proceso en la subjetividad solo se centraría en valores gerenciales, por lo que es necesario enfocarse en las partes más relevantes de cada uno (Flores, 2016).

La verificación de datos y referencias es necesaria para comprobar las capacidades y experiencia de los aspirantes, sin embargo, es necesario analizar más documentos que el

curriculum vitae, es necesario el análisis de récord judicial, certificados, cursos de actualización, recomendaciones y demás documentos que acrediten las capacidades de los aspirantes, de igual manera validar referencias de trabajos anteriores para verificar la información dada por el aspirante (Aguilera, Nahuat, & Bandillo, 2019).

Estrategia VI: Evaluación del cumplimiento de objetivos del proceso de reclutamiento y selección

Las empresas necesitan una innovación constante por lo que es necesario modernizar sus enfoques y métodos, con el fin de alcanzar los objetivos planteados y poder contratar personal calificado. Con esto se requiere que la empresa cuente con candidatos que brinden valor y habilidades óptimos. (Salinas & Malpartida, 2020)

Finalmente, para verificar que el proceso se está realizando de manera adecuada, es necesario analizar el desempeño de los trabajadores para ello se deben plantear indicadores que midan la productividad de los empleados, el cumplimiento de metas, la rotación de personal, entre otros. También es importante analizar el historial e estadísticas con el fin de mejorar los aspectos anteriores o se pueden realizar auditorías las cuales determinen los aciertos y falencias de la cooperativa (Flores, 2016).

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Conclusiones

Después del análisis realizado podemos indicar que el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de las empresas es de gran importancia, pues este determinara los miembros a formar parte de la organización. El talento humano dentro de una empresa es el factor más importante a tratar.

Los resultados obtenidos tanto en las encuestas a los empleados como en la entrevista al jefe de recursos humanos, demuestran que en la actualidad la cooperativa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que la selección del personal se realiza de manera empírica e incluso por afinidad a los aspirantes. Esto ocasiona que las personas que laboran dentro de la cooperativa no estén capacitadas completamente y la empresa no esté trabajando de manera óptima.

La propuesta de mejora se presenta con el fin de optimizar la gestión de talento humano, pues analiza desde el momento de la selección del personal hasta la verificación de resultados del mismo. Al dar relevancia a cada etapa del proceso se busca que ingresen trabajadores calificados los cuales sean altamente productivos para la organización. Esta propuesta pretende ofrecer una guía aplicable al proceso de selección y reclutamiento de personal.

Es relevante aplicar el reclutamiento mixto en la cooperativa, pues así se puede acceder a más candidatos y optimizar recursos, el incorporar pruebas como de personalidad, psicológicas, dinámicas de grupo, pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas y pruebas médicas, ayudara a verificar la capacidad de los empleados y para qué área son más aptos, además es necesario un revisión minuciosa de los documentos presentados para aplicar a la vacante, así se puede tener veracidad de la experiencia de las personas, finalmente se debe realizar una evaluación periódica del cumplimiento de objetivos según los cargos que desempeñen los nuevos empleados.

Recomendaciones

- Se recomienda analizar de manera personalizada el proceso de selección y reclutamiento de personal, con el fin de determinar las mejoras pertinentes.
- Se recomienda la aplicación de la propuesta de mejora dentro del departamento de recursos humanos, con el fin de optimizar la selección y reclutamiento del personal, además se debe socializar con los miembros de la empresa las mejoras a aplicarse.
- Es recomendable analizar el personal actual de la cooperativa, con el fin de determinar las falencias existentes y de ser necesario brindar cursos de capacitación en las diversas áreas con inconvenientes.

Trabajos futuros

En la realización de trabajos futuros se recomienda tener información actualizada del proceso de selección y reclutamiento del personal, llevar un seguimiento del personal existente, analizar el desempeño del personal a través de indicadores.

Se recomienda profundizar la investigación acerca de las técnicas de selección y reclutamiento de personal dentro del territorio nacional según la ley vigente.

Referencias

Arévalo, L., Prada, Á., Triana, L., Vargas, P., y Vento, L. (2022). *Generación de estrategias que permitan llevar a cabo las buenas prácticas de recursos humanos en los servicios de reclutamiento y selección de personal dentro del Laboratorio de Ortesis y Prótesis Gilete*. [Tesis Doctoral. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/48949/yavargaspu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguilera, G., Nahuat, J., & Bandillo, O. (2019). Reclutamiento y seleccion por competencias: empresas familiares del estado de Coahuila. *Mercados y negocios*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/571860888005.pdf

- Bizneo. (2020). Software de recursos humanos con tecnología de vanguardia. *Reclutamiento y selección*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/pruebas-de-seleccion-de-personal/>
- Calles, A. (2020). La entrevista de selección de personal. *Búsqueda y consecución*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Cruz, D., López de León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica de producción de hongos comestibles de la especie de Hongos Ostra*.
- Flores, J. E. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>
- García, P., Gatica, M., & Cruz, E. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Ride, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Gil, R., Becerra, G., & Briceño, M. (2016). Gerencia para el desarrollo humano. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.serbi.ula.ve/serbiula/libros/e/pva/Libros%20de%20PVA%20para%20libro%20digital/LibroGerenciaparaeldesarrollohumanoVolI.pdf>
- Hanze, E. (2020). El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador. [Tesis Doctoral. Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-El%20reclutamiento.pdf>
- Jara, A., Asmat, N., & Alberca, N. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Obtenido de

[https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D.](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D.)

Llanos , J. (2013). *Integracion de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.

Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales. *Opción*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf

Muñoz, M., González, C., & Mosquera, J. (2020). Plan de mejoramiento en la planeación estratégica dela distribuidora Grand Prix. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2015/PLAN_MEJORAMIENTO_PLANEACI%c3%93N_ESTRAT%c3%89GICA_DISTRIBUIDORA_GRAND_PRIX_UBICADA_JAMUND%c3%8d_VALLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Percy, I., & Martínez, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y seleccion online de candidatos. *Ciencias Técnicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/html/>

Pérez, J., Jaramillo, G., & Correa, J. (2020). Desafíos y oportunidades de la minería de datos/texto en la selección de personal. *Revista Espacios*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p23.pdf

Rodriguez, A., & Perez, J. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista escuela de administración*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf

Rosero, G. (2015). Implementación de un proceso de Selección por Competencias en el área operativa de la Empresa Astinave EP. [Tesis Posgrado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3917/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-34.pdf>

Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Journal Alpha Centauri*. Obtenido de <http://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17>