



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diagnóstico de los procesos de selección y contratación de
personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de
Educación de Esmeraldas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas, Mención Planeación

Autora: Ing. Dámaris Ordóñez Chávez

Asesora: Mgt. Tahimí Achilie Valencia

Esmeraldas, Ecuador, octubre 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber
dado cumplimiento a los requisitos exigidos
por el reglamento de Grado de la PUCE
Esmeraldas previo a la obtención del título
de, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Diagnóstico de los procesos de selección y contratación de personal
administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

DÁMARIS LISSETH ORDÓÑEZ CHÁVEZ

Mgt. Tahimí Achilie Valencia f

Asesora

PH.D. Yulien Herrera Díaz f

Lector 1

Mgt. Efraín Sánchez Jaramillo f

Lector 2

Mgt. Maritza Demera Mejía f

Secretaria General PUCE Esmeraldas

Esmeraldas, Ecuador, octubre 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Dámaris Lisseth Ordóñez Chávez portadora de la cédula de ciudadanía No. 0803150747 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Dámaris Lisseth Ordóñez Chávez
CI. 0803150747

CERTIFICACIÓN

Yo, Tahimí Achilie Valencia, Asesora de Tesis de la maestrante Dámaris Lisseth Ordóñez Chávez, quien ha desarrollado el tema de investigación **Diagnóstico de los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas** previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN. CERTIFICO que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles de acuerdo a lo establecido por la normativa de la PUCE Esmeraldas.

.....
Mgt. Tahimí Achilie Valencia
Asesora de tesis

DEDICATORIA

A Dios, ser grande y sublime, mi vida, fortaleza, y guía.

A mis padres, personas valientes y aguerridas que con su ejemplo me impulsan a ser mejor persona, a conservar y luchar por cada día contar con mejor calidad humana, seres intachables dignos de mi admiración, mi puntal para levantarme y continuar a pesar de las adversidades de la vida. Ellos los que representan la fuerza, motivación y la sensatez en cada una de mis decisiones.

A mis hermanos, mis primeros amigos, cómplices de travesuras, receptores y la insistencia latente para finalizar cada actividad.

Con mucho cariño,
Dami

AGRADECIMIENTO

- A las autoridades, servidores y al personal que labora en la Unidad de Talento Humano del Distrito Educativo 08D01 Esmeraldas Educación, por abrirme las puertas del departamento y exponer las fortalezas y debilidades de dicha gestión.
- A la Dra. Tahimí Achilie, por dedicarme el tiempo suficiente para brindar toda la asesoría en el mejoramiento del presente documento, y por no desistir de ser mi tutora en lo largo de esta trayectoria, que aún con dificultades superé.
- A mis lectores, por hacer una pausa en sus actividades y dedicar tiempo para realizar revisiones y comentarios a la presente investigación.
- A Jemi, mi hermanita por colaborarme en el procesamiento de resultados de esta investigación.
- A mis compañeros y amigos de maestría por la colaboración para construir y finalizar este proyecto de investigación, los llevo con cariño en mi corazón.
- Y a cada uno de los que brindaron su colaboración para finalmente entregar mi tesis de grado.

¡Muchas gracias!

Dami

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas a través de una metodología no experimental con un diseño de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo y cualitativo. Por tanto, se recolectaron datos, mediante la técnica de la encuesta a 71 servidores y la entrevista a tres autoridades quienes dieron a conocer los procesos utilizados por la institución en la selección de personal, realizándose tanto el análisis como la medición del mismo. Los resultados evidenciaron que los métodos y procedimientos utilizados en el proceso de selección y contratación del personal administrativo hasta la fecha no son favorables, puesto que se revela ciertas debilidades en la aplicación por parte de la Unidad de Talento Humano. Se concluye con la presentación estrategias de mejora que pueden elevar el nivel de los resultados aumentando la competitividad en cuanto a selección de personal administrativo dentro del ámbito educativo.

PALABRAS CLAVES

Gestión, talento humano, competencias, selección, personal, contratación, administrativo, procedimientos.

ABSTRACT

This research had as objective to diagnose the processes of selection and hiring of administrative personnel of the District Direction 08D01 of Education of Esmeraldas through a non-experimental methodology and a design of descriptive type, with quantitative and qualitative approach, therefore data were collected, through the technique of the survey to 71 servers and the interview to 3 authorities who disclosed the processes used by the institution in the selection of personnel, both analyzing and measuring them. The results showed that the methods and procedures used in the selection and recruitment of administrative personnel to date are not favorable, since certain weaknesses in the application by the Human Talent Area are revealed. It concludes with the presentation of improvement strategies that can raise the level of the results increasing the competitiveness in the selection of administrative personnel within the educational field.

KEYWORDS

Management, human talent, skills, selection, personnel, contracting, administrative, procedures.

Índice de Contenidos

Contenido

Tribunal de Graduación	II
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	III
Certificación	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen	VII
Palabras Claves	VII
Abstract	VIII
Keywords	VIII
Índice de Contenidos	IX
Índice de Tablas	XII
Índices de Figuras	XII
CÁPITULO 1	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1. Justificación	1
1.2. Marco Teórico de la Investigación	3
1.2.1. Fundamentación Teórica/Conceptual	3
1.2.1.1. Gestión Empresarial	3
1.2.1.2. Gestión de Talento Humano	4
1.2.1.3. Indicadores de Talento Humano	7
1.2.1.4. Plan de Procesos	9
1.2.1.5. Selección y Contratación	12
1.2.2. Fundamentación Legal	15
1.2.3. Revisión de Estudios Previos	17
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
CÁPITULO 2	20
METODOLOGÍA	20
2.1. Método de Investigación	20
2.2. Universo y Muestra	20

• Universo:	20
• Muestra:	21
2.3. Instrumento/s	21
• Encuesta:	21
• Entrevista:	22
• Validación de Instrumentos:	22
• Observación:	23
• Análisis de Datos	23
CAPÍTULO 3	25
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	25
3.1 Descripción de la Muestra	25
3.2 Análisis y Descripción de Resultados	25
3.2.1 Análisis del FODA	25
3.2.1 Encuesta a los Servidores	31
3.2.1.1 Análisis de los Perfiles del Talento Humano de Acuerdo a los Indicadores de Gestión	31
• Número de Servidores en el Proceso de Selección	31
• Valoración de las Brechas de Competencias.	32
• Nivel de Desempeño	33
• Orientación Hacia el Logro de Objetivos	34
• Medición del Clima Laboral	35
• Convocatorias Procesos de Selección	36
3.2.2 Entrevista a las Autoridades de la Dirección Distrital	37
3.2.5 Resultado de la Observación	39
CAPÍTULO 4	40
DISCUSIÓN	40
CAPITULO 5	43
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	43
5.1 Conclusiones	43
5.2. Propuesta	44
6.- REFERENCIAS	46
7.- ANEXOS	49

• ANEXO 1	49
• ANEXO 2	50
• ANEXO 3	51
• ANEXO 4	52
• ANEXO 5	53
• ANEXO 6	54
• ANEXO 7	55
• ANEXO 8	56
• ANEXO 9	57
• ANEXO 10	58
• ANEXO 11	59

Índice de Tablas

Tabla 1	21
Tabla 2	27
Tabla 3	28
Tabla 4	30

Índices de Figuras

Figura 1: Respuesta a las preguntas del porcentaje de seleccionados en un proceso de reclutamiento de personal	31
Figura 2: Respuesta a las preguntas de valoración de las brechas de competencias	32
Figura 3: Respuesta a las preguntas del nivel de desempeño	33
Figura 4: Respuesta a las preguntas de orientación al logro de objetivos ...	34
Figura 5: Respuesta a las preguntas de medición de clima laboral	35
Figura 6: Publicación de los procesos de selección de personal	36

CÁPITULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. Justificación

El departamento del talento humano es una de las áreas fundamentales dentro de la organización, ya que permite enlazar los demás procesos de forma sistemática y planificada, a fin de lograr cumplir los resultados propuestos en beneficio de las instituciones. En este sentido, los avances tecnológicos juegan un rol importante, pues actualmente el internet se ha convertido en uno de los medios de transmisión de información a nivel mundial, y se hace necesario utilizarlo como herramienta para la organización de los procesos relacionados con la selección y contratación de personal, tomando en cuenta el cumplimiento de los factores que suman el proceso en sí. Tener acceso a la información de manera oportuna tiene un fin positivo para todas las entidades y dentro de ellas el Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación, tiene como política proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, a la comunidad educativa, logrando la satisfacción del usuario a través de un proceso de mejora continua, aplicando los principios de universalidad, educación para el cambio, libertad, Interés superior de los niños, niñas y adolescentes, atención prioritaria. En este sentido para mejorar la prestación de servicios y contribuir la transformación de la matriz productiva, la mejora continua permite fortalecer el sector servicios, en la creación y fomento de empleo inclusivo, así como fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, de las entidades privadas y públicas (Senplades, 2013).

Es transcendental, precisar que existen disposiciones ministeriales internas apegadas a la Ley, con las cuales se puede contar al momento de efectuar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación. En tal sentido lo que busca es contar con personal competente que califique a los puestos

disponibles, esto con el objetivo de lograr brindar un servicio adecuado a la ciudadanía educativa y en general.

Es por ello, que el trabajo de investigación, pretende estudiar los diferentes factores que se generan por la organización de los procesos para ejecutar la contratación del personal dentro del ámbito educativo. En el mismo existen una serie de problemas que evidencian que el nivel de cumplimiento del proceso para la contratación de personal está por debajo de lo que la normativa exige, y es lo que justifica el tema de investigación.

Al realizar un diagnóstico a los procesos institucionales del talento humano se pudo determinar mediante indicadores de gestión y financieros, como se han desarrollado los objetivos operativos de la selección y contratación del personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.

El impacto se generó a través del cumplimiento de los estándares establecidos, reflejados en la satisfacción al usuario, lo que permitió realizar el cambio de imagen institucional ante la ciudadanía, por tanto, es necesario tomar en cuenta:

- Lineamientos y estrategias que regulen las acciones en temas de selección y contratación de personal administrativo para la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.
- Definir directrices para la administración de una web institucional y las redes sociales como canales virtuales de difusión masiva.
- Identificar un sistema de indicadores de medición que permitan evaluar el proceso de selección y contratación.

El estudio adquiere relevancia y novedad, debido a que se trata de una institución pública de reciente creación, con nueva estructura laboral, basada en: coordinaciones zonales, distritos educativos, circuitos educativos y establecimientos educativos, direccionados desde un nivel central, lo que permite efectuar un encadenamiento de procesos, para lograr el cumplimiento de objetivos planificados.

Bajo estas consideraciones descritas anteriormente se hace necesario presentar el tema relacionado a los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

1.2. Marco teórico de la investigación

1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual

1.2.1.1. Gestión Empresarial

Dentro del amplio tema de la gestión empresarial se pudo determinar que ésta consiste en un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios (Hernández, Domínguez, Campiña, & Fernández, 2010) que contribuye a elevar el nivel de vida de la humanidad, y posibilite la idea del desarrollo sostenible (Conesa, 1996) de una persona jurídica, colectiva, como un posible sujeto de derechos privados (Valencia, 2002). Es importante porque las empresas progresan a través de un desarrollo sostenible, que podría influir en las relaciones de las organizaciones tanto públicas como privadas.

La empresa privada es una organización de duración desconocida cuya finalidad es la obtención de beneficios monetarios tras satisfacer mediante servicios o productos las necesidades de los consumidores. (Sánchez, 2012). Mientras que empresas públicas, son creadas mediante decretos ejecutivos y tiene las siguientes características: disposición, régimen legal, medición de resultados, relación entre inversión y resultados, mercado y precios, control, régimen laboral público: los trabajadores de este tipo de empresas se rigen por normativa pública (Sánchez, 2012).

Las empresas para desarrollar sus actividades cuentan con un personal, que contribuyen a la gestión empresarial, al desarrollar algunas actividades, enmarcadas de acuerdo al perfil profesional.

1.2.1.2 Gestión de Talento Humano

Determina la importancia que en la gestión general de desarrollo de los recursos humanos; por tanto, es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos (Domínguez, 2006).

Es sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009). Así mismo es considerada como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Sablich, 2012).

La estratégica organizacional nos permite direccionar de manera correcta los procesos y las gestiones, estableciendo parámetros de medición y cumplimiento, en la búsqueda del mejoramiento continuo.

En la administración del talento humano se consideran varios puntos dentro de la organización como son: (cargos y salarios, beneficios sociales, capacitación, higiene y seguridad, personal, reclutamiento y selección de personal).

Dentro del proceso de las compensaciones éste se refiere a que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño (Alles, 2006). La Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH), dentro de la planificación anual del talento humano, determina el número de servidoras y servidores que podrán acogerse durante el siguiente ejercicio fiscal, a las indemnizaciones o compensaciones contempladas en la LOSEP, a fin de

contar con la respectiva disponibilidad presupuestaria para el efecto (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011). Para definir mejor, las compensaciones son sistemas de estimulación material y moral, de pago a tiempo y por rendimiento, de reconocimiento social, de motivación, evaluación de puestos, otros (Cuesta, 2009).

Beneficios sociales, es una gratificación anual que se calcula aplicando un porcentaje a los beneficios de la empresa, aunque es habitual que se trate de una cantidad fija pactada en el convenio colectivo con independencia de los beneficios obtenidos (Ruiz, López, García, & Gago, 2013). Dentro de los beneficios sociales hay que diferenciar cuales son los que están implementados a partir de una ley, de los que adicionalmente otorga la empresa (Alles, 2006).

Estos beneficios sociales, en el Ecuador están estipulados en la normativa (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011) que regula a los trabajadores y servidores públicos; los encargados de controlar el cumplimiento de dichos beneficios a favor de los empleados es el Ministerio de Trabajo.

La capacitación o formación, debe estar alineada con la estrategia de la organización, los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito. Dentro de este amplio enunciado es posible encontrar desde actividades para formar a personas en ciertos conocimientos básicos, hasta sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario (Alles, 2006). A demás comprende todo lo relacionado con la capacitación y formación de los trabajadores y adiestrados de la instalación. Éste permite planificar y controlar las diferentes acciones de capacitación a partir de la planificación establecida (Cuesta, 2009). El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y

servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el plan nacional de desarrollo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

Se consideró como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional, misma que es responsable de asegurar un ambiente adecuado y propicio, comprendido como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollará programas integrales. Este servicio estará integrado por: a) Medicina preventiva y del trabajo b) Higiene ocupacional c) Seguridad ocupacional d) Bienestar social. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011) Pasamos del conjunto del sistema de trabajo a sus partes, es decir, a los “puestos de trabajo” tanto individuales como colectivos. Y ello requiere precisar sus ubicaciones espaciales o en planta, donde podrán incidir esas condiciones ambientales de trabajo tales como suciedad, ruidos, vibraciones, iluminación, toxicidad, radiaciones, ventilación, microclima, etc. Por ello, lo primero a considerar es la “distribución en planta de los puestos de trabajo”, a cuyos principios básicos de óptima distribución habrá que atender (Cuesta, 2009).

Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es detectar necesidades de capacitación. Igualmente sucede con otras evaluaciones específicas de competencias (Alles, 2006). La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la (GRH) gestión del recurso humano, significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación.

En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante.

Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial (Cuesta, 2009). Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la

programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

Las medidas de régimen disciplinario, son aplicadas a los servidores y trabajadores únicamente, en casos de mala conducta, inobservancias ante las actividades encomendadas. Los pasos para aplicar las sanciones se establecen en la normativa que regule para tal efecto el estado, en la que se podrá considerar la normativa interna de la institución (esta debe estar apegada a la ley general).

Cultura organizacional, están directamente relacionados con la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de competencias (Alles, 2006). Ya que es la única vía posible para lograr un cambio de cultura o para alcanzar un objetivo estratégico. Se la define con una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas. La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial (Cuesta, 2009). En este texto se considerará al diseño organizacional como la planeación conceptual de los procesos por medio de los cuales se integran los diferentes sistemas de la empresa en un todo coherente, con el fin de darle un sentido a la actividad de cada uno, y un enfoque de unidad conceptual a la organización (Torres & Jaramillo, 2014).

1.2.1.3 Indicadores de Talento Humano

Los indicadores de talento humano permitieron evaluar el cumplimiento de la planificación de actividades, a fin de facilitar la toma de decisiones en todo lo relacionado con el personal de la Institución. Así como proporcionar planes de acción para el mejoramiento continuo de la empresa.

Operación actual de Recursos Humanos está basada en indicadores básicos; Head - count (cantidad de personas en relación de dependencia), rotación y retención de personal, ausentismo, siniestralidad, grados de riesgo, nueva imagen funcional de recursos humanos, Indicadores organizacionales, efectividad compensación, beneficios, reclutamiento y

selección, capacitación, plan de sucesión, altos potenciales, Indicadores de planeamiento del negocio, efectividad gerencial, plan de carrera, altos potenciales, indicadores de análisis del negocio, compensación, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación y por último indicadores básicos head-count, rotación y retención de personal, ausentismo, siniestralidad, grados de riesgo (Alles, 2006).

Dentro de los indicadores de talento humano se puede considerar dos importantes como la eficiencia y eficacia. Para calcular la eficiencia, se tomó el número de días establecidos, para el número de días reales de entrega, así mismo posee la unidad de medida en porcentaje, el responsable de la medición es el analista de procesos, su fuente de medición corresponde a los datos recabados en el distrito, y su frecuencia es de manera mensual. Por otro lado, para calcular la eficacia consideramos los trámites atendidos a tiempo para el total de trámites asignados, posee la unidad de medida en porcentaje, el responsable de la medición es el analista de procesos, su fuente de medición corresponde a los datos recabados en el distrito, y su frecuencia es de manera mensual. (Ministerio de Educación, 2014)

Los objetivos de calidad (Ministerio de Educación, 2014) son los siguientes:

- a) Estandarizar los procesos de Atención Ciudadana en todas las Direcciones Distritales.
- b) Incrementar la satisfacción del usuario en los procesos de Atención Ciudadana.
- c) Disminuir las quejas ciudadanas en las Direcciones Distritales.
- d) Disminuir los plazos de entrega de los servicios solicitados.

Sus metas están direccionadas a que todos los trámites de Atención Ciudadana, deben alcanzar indicadores del 80% de cumplimiento tanto en eficiencia como en eficacia en un periodo de 6 meses (Ministerio de Educación, 2014).

Dentro de los procedimientos documentados, para ejecutar el sistema de gestión de calidad, descrito en el presente manual de calidad se consideraron los siguientes procedimientos documentados:

- a) control de documentos
- b) control de registros
- c) auditorías internas
- d) control de producto no conforme
- e) acciones correctivas
- f) acciones preventivas.

Adicionalmente las coordinaciones zonales del ministerio de educación, cuentan con instructivos y documentos específicos para su gestión los cuales se encuentran descritos en el listado de documentos, que consta como anexos del procedimiento de control de documentos y del procedimiento de control de registros (Ministerio de Educación, 2014).

1.2.1.4 Plan de Procesos

Los procesos que se aplicaron en la administración de personal, tienden a asegurar que las estrategias de recursos humanos se cumplan y que estén a su vez, dentro de las estrategias generales de la organización. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos. Es un imaginario círculo que se cierra.

Los diagramas de procesos se encuentran como eje central. Asimilar su definición y ser conscientes de toda su dimensión es clave para poder identificarlos y, de esta forma, organizarnos en torno a ellos.

Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar los productos y servicios que entregan a sus clientes. En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que en el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes externos e internos (Pardo, 2012). El equipo de mapas de procesos (EMP) se responsabilizará de

diseñar y mejorar continuamente los procesos que se le hayan asignado. Los miembros deberán estar dispuestos a dedicar tiempo extraordinario al Mapa de Procesos. Entre sus actividades típicas están las siguientes: reunir información acerca del costo y calidad del proceso, calificar el proceso, elaborar los diagramas de bloques y de flujo del proceso, establecer puntos de medida y ciclos de retroalimentación, definir la información sobre la eficiencia, efectividad y cambios al proceso desarrollar y poner en práctica los planes de mejoramiento, asegurar la adaptabilidad del proceso (Angel, 2011).

Dentro de las actividades de personal en las unidades de talento humano, se nombró las más relevantes: certificado de tiempo de servicio, certificado de no haber sido sancionado, certificado de no estar inmerso en sumario administrativo, resolución de comisión de servicios, resolución de solicitud de vacaciones, resolución de solicitud de permisos y licencias, renuncia aprobada, ternas, responder las disposiciones vía quipux, disposiciones de evaluación de personal y satisfacción del clima laboral, revisión gerencial SGC, retroalimentación de indicadores, registro de acciones correctivas y preventivas, registro de control de producto no conforme, procedimientos documentados ISO, necesidades de personal, necesidades de capacitación, acciones de personal (permisos, horarios, vacaciones), evaluaciones de personal, seleccionar, evaluar y capacitar al personal de atención ciudadana, certificaciones presupuestarias, necesidades de personal, soporte técnico, capacitación sistemas (Ministerio de Educación, 2014).

Los procesos de interacción y su objetivo dentro del sistema de gestión de la calidad (SGC) se describen en la presente investigación:

Proceso de Dirección. - Representa a la alta dirección, a los delegados de la dirección, y a los directores distritales del ministerio de educación. Este proceso desarrolla las estrategias y lineamientos del SGC.

Proceso de medición, análisis y mejora (MAM). - Es el encargado del control y mejora continua de los procesos de atención ciudadana. Este proceso está a cargo de los delegados de la Dirección, el cual está integrado por 5 gestiones que se describen a continuación:

- Atención ciudadana: Es el proceso mediante el cual se presta servicio de atención a los requerimientos de los ciudadanos, dentro del ámbito de su competencia, a fin de proporcionar soluciones de manera inmediata.
- Proceso de gestión de talento humano: Encargado de seleccionar, evaluar y capacitar al personal de las direcciones distritales.
- Proceso de gestión de infraestructura: administra y gestiona el mantenimiento de los bienes necesarios para el SGC.
- Proceso de gestión financiera: Es el responsable de la administración de los recursos financieros necesarios para el SGC.
- Proceso de gestión de TICS: Administra las herramientas tecnológicas tanto de software, como de hardware, necesarias para el SGC.

Así mismo cuenta con dos procesos externos:

- Proceso de comunicación social: Responsable de brindar servicios para la elaboración de las estrategias de difusión de las mejoras del SGC y de los servicios prestados a la ciudadanía.
- Proceso de compras: Responsable de suministrar todos los requisitos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del SGC. Los procesos externos serán controlados mediante el establecimiento de requisitos que les serán entregados, y se realizará el seguimiento posterior para su cumplimiento, mediante comunicación con los procesos externos proveedores (Ministerio de Educación, 2014).

Por otro lado, los mapas de procesos consisten en la atención que le brindamos a la ciudadanía para lo cual tomamos en consideración como entrada los requisitos de la comunidad educativa, luego de ello tenemos

aquello en que consiste la atención ciudadana, conformada por diez procesos sustantivos que son la coordinación educativa, apoyo, seguimiento y regulación, atención ciudadana, planificación, asesoría jurídica, desarrollo profesional, talento humano, financiero, administración escolar, denuncias, y como salida tenemos la satisfacción de los servicios de atención ciudadana a la comunidad educativa.

Como base de guía se encuentra el (MAN) medición, análisis, mejora y la dirección, que son aquellas encargadas de tomar decisiones gerenciales. Así mismo posee cuatro procesos adjetivos que son la gestión de talento humano, gestión de infraestructura, gestión financiera, gestión de TICS. Y dos procesos externos: comunicación social y compras (Ministerio de Educación, 2015).

1.2.1.5 Selección y Contratación

Planificación del Talento Humano se trata de definir qué es lo que falta, lo que debe hacerse para lograr lo que se aspira alcanzar dentro del proceso dado de planificación. Consiste en precisar cuán complejo y largo será el camino a recorrer para alcanzar los objetivos a que se aspira con el cambio. (Cuesta, 2009) Establecer la forma concreta de hacer las cosas de modo que se garantice un mínimo de lo que consideran deseable o apetecible y que constituyen la base de la eficiencia. Esta forma concreta de ver y hacer las cosas es la base de la cultura empresarial que explica el cómo se actúa, poniéndose de manifiesto los valores humanos que se practican y los que se excluyen y marginan. Todo ello se fundamenta en las decisiones tácticas que son las que estructuran el proceso mediante la planificación del camino a seguir para lograr los objetivos (Gómez, 1999).

En el proceso de selección, luego de analizar algunos puntos con posterioridad a la depuración de la lista, es decidido un criterio de selección con el fin de restringir la cantidad de factores a los más relevantes, por ejemplo, a seis expertos fue sometida una lista depurada de diez factores considerados como los más influyentes, que fueron:

1. Satisfacción con el trabajo.
2. Satisfacción con el salario.
3. Organización del trabajo.
4. Participación en las decisiones de trabajo.
5. Satisfacción con el colectivo laboral.
6. Oportunidades de promover.
7. Realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.
8. Protección e higiene del trabajo.
9. Funcionamiento de la emulación.
10. Satisfacción con las normas de trabajo implantadas (Cuesta, 2009).

El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

Contratación permite reclutar a su propio personal teniendo en cuenta sus necesidades; para esto, se captan los datos de la planilla de solicitud de empleo para ser incluidos en la bolsa de candidatos y después se seleccionan a los idóneos para desempeñar un cargo determinado, de acuerdo con los requisitos de selección preestablecidos. Además, es el encargado de seleccionar a las personas para desempeñar un determinado cargo, confeccionar, modificar, anexar, cambiar, intercambiar y cerrar los diferentes tipos de contratos (permanentes, cíclicos y determinados). Además, permite obtener contratos, anexos, prórrogas y movimientos de nóminas que se realicen utilizando proformas modificables (Cuesta, 2009). Sin embargo, en la contratación de toda persona intervienen siempre dos factores: evidentemente, no podemos ignorar, por una parte, el papel que juegan los méritos propios, pero, además, por otro lado, hemos de considerar que la empresa se ha interesado por mí y, por ello, me ha contratado ya que es muy probable que haya podido optar por otro candidato. Todo esto es necesario, es el punto de partida, pero, para que las

cosas funcionen bien, la organización ha de seguir dándome pruebas de su interés por mí como persona en el futuro, si quiere que yo vaya desarrollando la capacidad de interesarme por la organización como requisito previo para que un día, mediante una decisión mía personal y libre, comience a expresar mi interés por la organización (Gómez, 1999).

Las competencias de los integrantes del área de formación también deben ser variadas, ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender a los demás serán más importantes que conocer ciertas rutinas educativas, no porque éstas no sean necesarias, sino porque el éxito llegará de la mano de competencias como las mencionadas u otras, como el pensamiento estratégico o la visión de negocios (Alles, 2006). Comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas que desempeñan exitosamente su puesto o cargo de trabajo, a ser reflejadas en el perfil de cargo. La idoneidad demostrada a través de un desempeño laboral superior o exitoso de la persona (competencia laboral), en cuya concepción se defiende la preeminencia de los valores éticos, es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial (Cuesta, 2009).

En la competitividad empresarial las habilidades son consideradas como la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las

competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad (Alles, 2006).

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del manual de clasificación de puestos institucional como del manual genérico de puestos del sector público si es el caso (Guzmán, 2008).

En los perfiles profesionales, es indispensable a la hora de diseñar un cargo, ya que si contemplamos y analizamos erróneamente estos componentes nos pueden conducir a una selección equivocada de las personas y a la no obtención de los resultados esperados (Torres & Jaramillo, 2014).

Inducción, permite enfocarse en el área de gestión humana para adelantar procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación y compensación para lograr la máxima productividad y rendimiento del trabajador. El resultado es un mapa competencial por cargo en el que se detallan las competencias críticas escogidas por la organización y el nivel requerido de cada una de ellas (Torres & Jaramillo, 2014).

1.2.2. Fundamentación legal

Es importante tomar en cuenta las normativas legales, estipuladas por la constitución y los entes de control del proceso de selección y contratación de personal, para lo cual haremos referencia de las siguientes normativas:

Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Ecuador, 2008): Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado (...) Art. 36.- El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual

valor. Velará especialmente por el respeto a los derechos laborales (...) de la madre gestante y en período de lactancia, (...)

Ley Orgánica del Servicio Público (Ministerio de Trabajo, 2010): Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos (...) Art. 54.- De su estructuración (...) Está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales. - La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin. La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; (...) no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación (...) hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad. (...) tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación. (...) Para las y los servidores que tuvieran suscritos este tipo de contratos, no se concederá licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para estudios regulares o de posgrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del Sector Público. (...) Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a

evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, (...) Art. 96 Remuneración mensual unificada (...) resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados. En esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos: a) Décimo tercer sueldo; b) Décimo cuarto sueldo; c) Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias y extraordinarias; d) El fondo de reserva; e) Subrogaciones o encargos; f) Honorarios por capacitación; g) Remuneración variable por eficiencia; h) Gastos de residencia; e, i) Bonificación geográfica.

1.2.3. Revisión de estudios previos

Existen algunos estudios relacionados al proceso de selección y contratación de personal en la gestión del talento humano, a nivel internacional, nacional, local y regional. Entre ellos, (Pelayo, 2014; Flores, 2011 y Ayala, 2014) desarrollan un estudio sobre la selección y contratación de personal, donde se evidencia utilización de redes sociales en el ámbito interno de la empresa, procesos selección de personal tradicional, las competencias requeridas en los candidatos, para determinar cuál es el más eficiente, adecuado y utilizado por las compañías, ya que el reclutamiento y la selección del empleado es una parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. No obstante, estas investigaciones se han desarrollado bajo una metodología de tipo descriptiva.

En este mismo recorrido (Añez Hernández, 2007; y Larco, 2016) han investigado los distintos regímenes de contratación de personal, en la que se demuestra varias similitudes de opinión, asimismo como el estudio anterior, la metodología es de las mismas características.

Otras aproximaciones a temas de reclutamiento y selección de personal en la gestión del talento humano (Leal, 1998; Vergas & Paillacar, 2000; Capuz, 2012; Ayala, 2014; Arenguren, 2006), donde se utilizó una metodología de tipo descriptiva, los resultados evidenciaron, que el buen funcionamiento de

la empresa, está basada en un adecuado personal, garantizando efectividad en la entrega de los servicios, así como el desempeño de las funciones asignadas.

Las fuentes de estudio descritas anteriormente, han sido tomadas como pautas referentes al proceso de selección y contratación de personal, permitiendo analizar la estructura y métodos que actualmente son utilizados por las instituciones para la correcta selección de su equipo de trabajo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la dirección distrital 08d01 de educación de Esmeraldas.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del proceso de selección y contratación del personal administrativo en la Dirección Distrital 08D01 de educación de Esmeraldas.
2. Identificar los indicadores de gestión del talento humano de acuerdo a los perfiles de los postulantes para los puestos administrativos de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.
3. Establecer estrategias de seguimiento al plan de procesos de selección y contratación del personal administrativo en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación.

CÁPITULO 2

METODOLOGÍA

2.1. Método de Investigación

La investigación se la realizó noviembre del año 2016 en la ciudad y provincia de Esmeraldas, concretamente en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas- Educación. La metodología se enfoca bajo el paradigma cualitativo y cuantitativo, este último permitió ejecutar la recolección de datos para la medición numérica de las técnicas de investigación aplicadas, como las encuestas (Hernández & Pilar, 2004) identificando los problemas que se presentan en las diferentes áreas de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas- Educación. Sin embargo, el cualitativo permitió ejecutar la recolección de datos, sobre los cuales se formularon las preguntas que orientaron la investigación a través de la entrevista, ya que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (Sabino, 1986).

Este proyecto se desarrolló en base a un tipo de investigación descriptiva (Tamayo, 1999) debido a que se efectuó un diagnóstico de la situación actual a la unidad distrital de talento humano, en cuanto al proceso de selección y contratación de personal administrativo.

2.2. Universo y Muestra

- **Universo:**

En este trabajo de investigación se refleja la totalidad de personas investigadas, que corresponden a 71 servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, estructurada por 26 hombres y 45 mujeres, distribuidas en las áreas correspondientes:

Tabla #1

Universo de personal en las Áreas del Distrito de Educación

Áreas	Servidores
Dirección	1
Atención Ciudadana	15
Apoyo Seguimiento y Regulación	14
Planificación	6
Asesoría Jurídica	3
Talento Humano	7
Financiero	5
Administración Escolar	2
TICS	1
Administrativo Financiero	1
Administrativo.	11
Gestión de Riesgos	3
Operaciones y Logística	2
TOTAL	71

Fuente: Distributivo de personal año 2016

- **Muestra:**

Por ser una población pequeña, no fue necesario, aplicar proceso de medición para utilizar muestreo (Vallejo, 2007), por tanto, se investigó a toda la población o universo representado en los 71 servidores públicos.

2.3. Instrumento/s

Se considera pertinente para el desarrollo de la investigación, y con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, así como aplicar todas las técnicas de recolección de datos, en este sentido se realizó el análisis FODA al igual que se extrajo información de las diferentes fuentes existentes, donde se aplicó la encuesta y la entrevista compuesta por preguntas cerradas y de opciones múltiples a fin de validarlas en dicho sentido permitirán garantizar resultados fiables, aportando al logro de los objetivos de la investigación:

- **Encuesta:**

Este instrumento fue escogido para la recopilación de datos primarios, como una fuente importante de conocimiento científico, ya que los datos que se

obtienen son confiables, debido a que las respuestas se limitan a lo planteado y la codificación, el análisis y la interpretación de los datos son sencillos. Se aplicaron 71 encuestas dirigidas a los servidores y jefes departamentales de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas -Educación quienes proporcionaron información relacionada al proceso que se desarrolla en la institución de acuerdo a las actividades que desempeña. Las preguntas realizadas a los funcionarios encuestados estuvieron dirigidas a determinar aspectos inherentes al proceso de selección y contratación, de la misma forma se evaluó competencias adquiridas dentro de los perfiles del personal seleccionado, tratando temas como el nivel de desempeño, las brechas por competencias, la calificación del clima laboral, la delimitación adecuada de las funciones dirigida al logro de objetivos.

- **Entrevista:**

Fue aplicada a tres funcionarios, Director Distrital, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Seguimiento y Evaluación, de quienes se obtuvo información relacionada a los procesos de selección y contratación del personal basadas en la normativa vigente. La entrevista realizada a la Máxima Autoridad de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, permitió identificar aspectos como el número de trabajadores que existen en cada área, la calificación de la relación entre jefes y subordinados, los desafíos difíciles y relevantes de un proceso de selección y contratación de personal, de la misma forma se toma en consideración una revisión de los aspectos técnicos, experiencia laboral y el análisis de logros dentro de la Dirección Distrital.

- **Validación de instrumentos:**

Para la validación de instrumentos se realizó la selección de expertos, caracterizándolos como “Especialistas en la Gestión del Talento Humano principalmente en temas de selección y contratación de personal”, de acuerdo al procedimiento que se detalla a continuación:

- ✓ Se realizó un listado de posibles expertos
- ✓ Se seleccionó a 3 expertos en Gestión de Talento Humano
- ✓ Se elaboró un formato de validación de instrumentos (ver anexos 9, 10, 11)
- ✓ Se realizó la revisión de los instrumentos con cada uno de los expertos, el miércoles 16 de agosto del 2016, recibiendo observaciones y correcciones que fueron recogidas en el formato elaborado previamente.
- ✓ Se definió el formato final para la aplicación de los instrumentos.

- **Observación:**

Finalmente se utilizó la una ficha de observación; dicho procedimiento se enfocó en determinar la forma en que se ejecutan las diferentes contrataciones de personal, los procesos de selección y contratación que utiliza la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, y dentro de los aspectos observados se verificó: disposiciones, convocatorias, perfiles, base legal, todos estos elementos permitieron tener una visión más objetiva sobre este proceso.

Análisis De Datos

La investigación se realizó en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación. Se empezó con una revisión bibliográfica en textos relacionados a las variables de estudios, las que fueron el soporte para la elaboración del marco teórico y metodológico. Luego se diseñaron los instrumentos de investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

Estos instrumentos fueron aplicados a 71 funcionarios por medio de la encuesta (Anexo 1) y la entrevista a tres autoridades con la finalidad de indagar sobre el proceso de selección del personal de la institución (Anexo 2), garantizando la absoluta confidencialidad y ética respecto al tratamiento de la información recogida, hecho contemplado en la Constitución de la

República del Ecuador (2008), en su artículo 66 establece el “derecho a la protección de datos de carácter personal”. De la misma forma se utilizó las fichas de observación, para luego proceder a su análisis (Anexo 3).

La información recogida mediante la encuesta, fue transcrita de manera concreta en una matriz de Excel, luego se hizo un archivo para las respuestas textuales de los entrevistados. Cabe mencionar que se ha realizado un análisis desde el punto de vista cuantitativo mediante porcentajes y cualitativo a través del análisis del contenido narrativo, todo ello ayudó a ordenar y organizar la información y con ello presentar los resultados, que se expresan a continuación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo de investigación se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, así como también los resultados de las entrevistas aplicadas a la Máxima Autoridad, Responsable del Área de Apoyo, Seguimiento, Evaluación y el Jefe de Talento Humano. Bajo estos preceptos se presentan los siguientes resultados

3.1 Descripción de la muestra

En el capítulo 2 de la presente investigación se dio a conocer los objetivos específicos del estudio y este capítulo responde al diagnóstico de los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

Como se explicó previamente en la metodología se realizó encuestas a la totalidad de personas investigadas, que corresponden a 71 servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, estructurada por 26 hombres y 45 mujeres, distribuidas en las áreas correspondientes: Además, se realizaron entrevistas a la Máxima Autoridad y 2 jefes departamentales.

3.2 Análisis y descripción de resultados

Para el desarrollo de este apartado se tomó en cuenta una serie de aspectos relevantes dentro de un proceso de selección y contratación de personal, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la gestión de Talento Humano, en este sentido analizaremos:

3.2.1 Análisis del FODA

Este análisis permite conocer los factores internos y externos, es decir los puntos débiles de la institución, así como las fortalezas en cada uno de los departamentos y concretamente en el área de Talento Humano. Para determinar los resultados productos de la aplicación de esta herramienta, se

desarrollaron talleres participativos de planificación estratégica realizados durante el proceso. Inicialmente se identificaron las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, y posterior a ellos sobre las oportunidades y amenazas que enfrenta la institución en su entorno. Los resultados obtenidos se presentaron de la siguiente manera:

Tabla # 2

Matriz del FODA

INTERNO		EXTERNO
Fortalezas (F)		Oportunidades (O)
1.	Buen nivel académico de funcionarios	Sector pilar dentro del PNBV y del cambio de la matriz productiva
2.	El hecho de ser una institución nueva da apertura a mayor flexibilidad de adaptación	Tendencia mundial a la globalización del conocimiento y a la explotación del Talento Humano
3.	El número pequeño de unidades administrativas y funcionarios puede permitir una mejor gestión de cohesión y sinergia	La estrategia de cambio de la matriz productiva genera espacios para relacionamiento con otros sectores
4.	Proyectos emblemáticos	Posicionamiento político que apoya la gestión del sector educativo
5.	Apertura y receptibilidad del personal para laborar en conjuntos	Contar con normativa y política que da soporte al sector educativo
6.	Adecuada priorización y soporte a proyectos del sector conforme	Aprovechar las oportunidades de relacionamiento internacional para fortalecer el sector educativo
7.	Estabilidad del ministro y de jerárquico superior	
8.	Conocimiento y manejo de la Política Educativa	
Debilidades (D)		Amenazas (A)
1.	Alta rotación de personal	Cierre de establecimientos educativos por cambio de tendencia política en cambio de gobierno
2.	Poca memoria institucional	La gestión de los coordinadores afecta a la institucionalidad del sector
3.	Debilidad en la aplicación y de gestión por procesos	Medios de comunicación
4.	Poca comunicación interna	Restricción presupuestaria
5.	Falta de infraestructura adecuada	Espera de normativa para concursos de mérito y oposición
6.	Baja ejecución presupuestaria	
7.	Limitaciones tecnológicas y administrativas de logística	
8.	Reducida receptibilidad de los coordinados por peticiones o solicitudes	
9.	El estatuto orgánico está desactualizado	

Fuente: Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación 2015

Ponderación del análisis FODA y análisis de la situación interna

Fuente: Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación 2015

Una vez que se hizo el análisis FODA se procedió hacer la ponderación y los resultados demostraron que el índice es mayor a 2,5 (2.58 en este caso) se considera que las fortalezas que posee la institución son suficientemente importantes para afrontar las debilidades que pueda poseer. Adicionalmente, la suma de los valores ponderados de las fortalezas (2.15) es mayor que la suma de los valores ponderados de las debilidades (1.08) lo cual significa que las fortalezas más representativas que las debilidades. De tal manera, resulta importante crear estrategias para disminuir las debilidades y así resaltar las fortalezas internas.

Ponderación del análisis FODA y Análisis de la situación Externa

Fuente: Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación 2015

30

3.2.1 Encuesta a los servidores

3.2.1.1 Análisis de los perfiles del talento humano de acuerdo a los indicadores de gestión

- **Número de servidores en el proceso de selección**

Los datos obtenidos demuestran, que un gran número de servidores que ingresaron a laborar a la institución, fue seleccionado cumpliendo el proceso de selección y contratación de personal de acuerdo a las políticas y reglamentos establecidos por la institución. Sin embargo, también se pudo identificar que se cuenta con gran un número de servidores que ingresaron sin aplicar el debido proceso.

Por tanto, en la figura # 1 se visualiza la valoración de todo el personal en relación al proceso de selección utilizado para contar con el equipo de trabajo en la Dirección Distrital 08D011 Esmeraldas Educación.

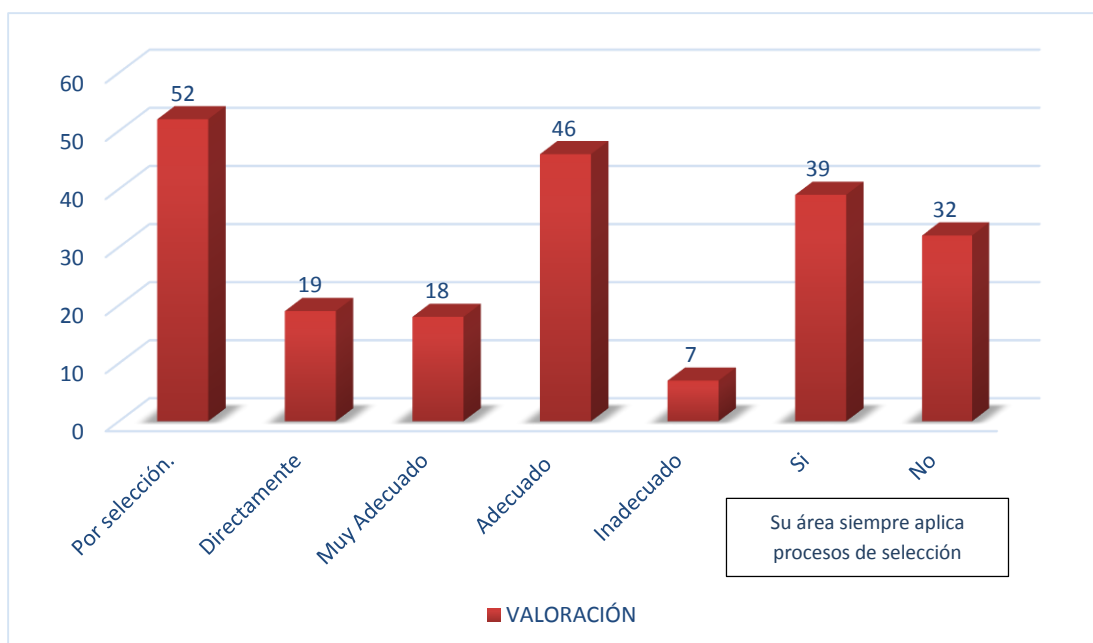


Figura 1: Respuesta a las preguntas del porcentaje de seleccionados en un proceso de reclutamiento de personal

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

- **Valoración de las brechas de competencias.**

Se puede identificar que de 71 servidores que laboran en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación, 44 de ellos han recibido capacitaciones, al momento de ingresar a laborar, por tanto, la valoración de las brechas por competencias se encuentra en un nivel medio, demostrándose también según la opinión de los servidores que las funciones no están completamente definidas, como se refleja en la figura 2.

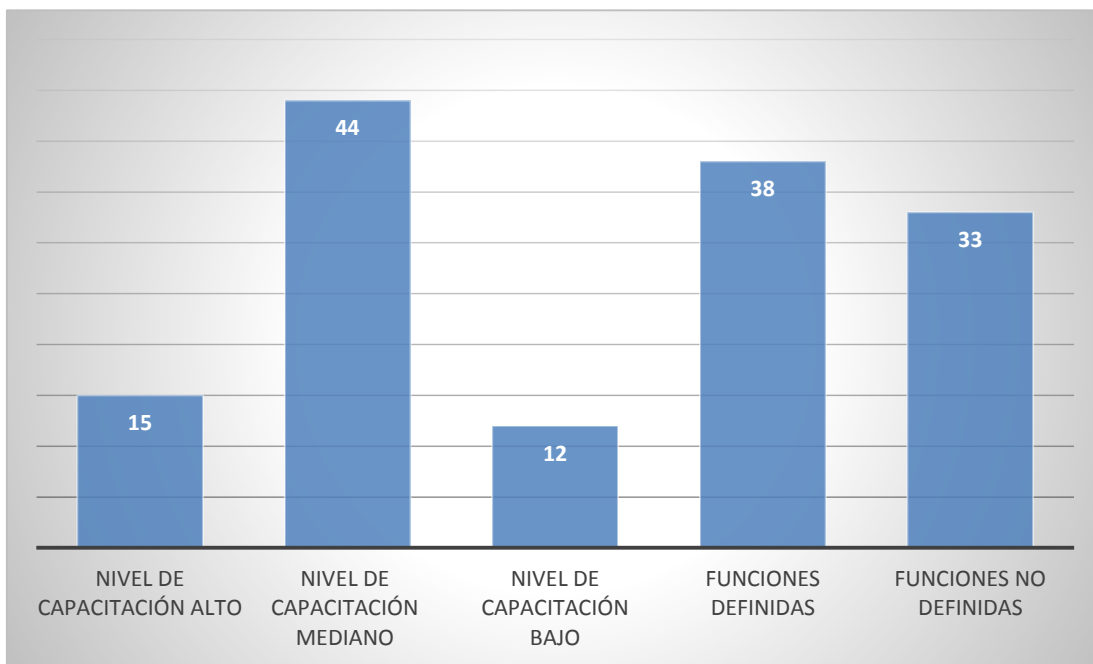


Figura 2: Respuesta a las preguntas de valoración de las brechas de competencias

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

- **Nivel de desempeño**

El nivel de desempeño de los servidores en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación relacionando con la aplicación de la gestión por competencias a la utilización óptima del talento humano se orienta de forma considerable con aproximadamente el 60% a favor de esta oportunidad, a fin de buscar mejoras en el desempeño de las funciones asignadas, sin embargo, un 40% no denota interés en los cambios favorables hacia la organización, a continuación nuestra figura puede evidenciar el nivel de aceptación de los servidores de la Dirección Distrital.

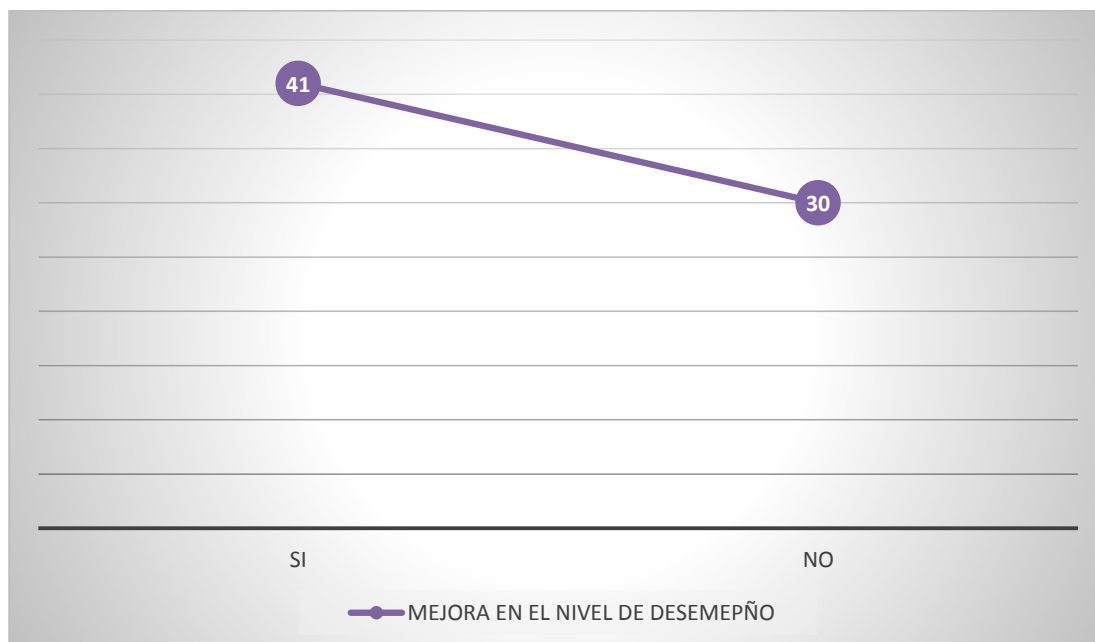


Figura 3: Respuesta a las preguntas del nivel de desempeño

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

- **Orientación hacia el logro de objetivos**

La investigación planteada en torno al personal de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación y de acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la motivación del personal se ve enfocada con el 32% y la competitividad abarca un 11%, siendo resultados bajos evidenciados en la medición hacia el logro de objetivos. Por otro lado, se evidencia una igualdad de opinión de los servidores en las respuestas relacionadas con la medida de afectación en el cumplimiento de los objetivos al no contar con un adecuado proceso de selección de personal.

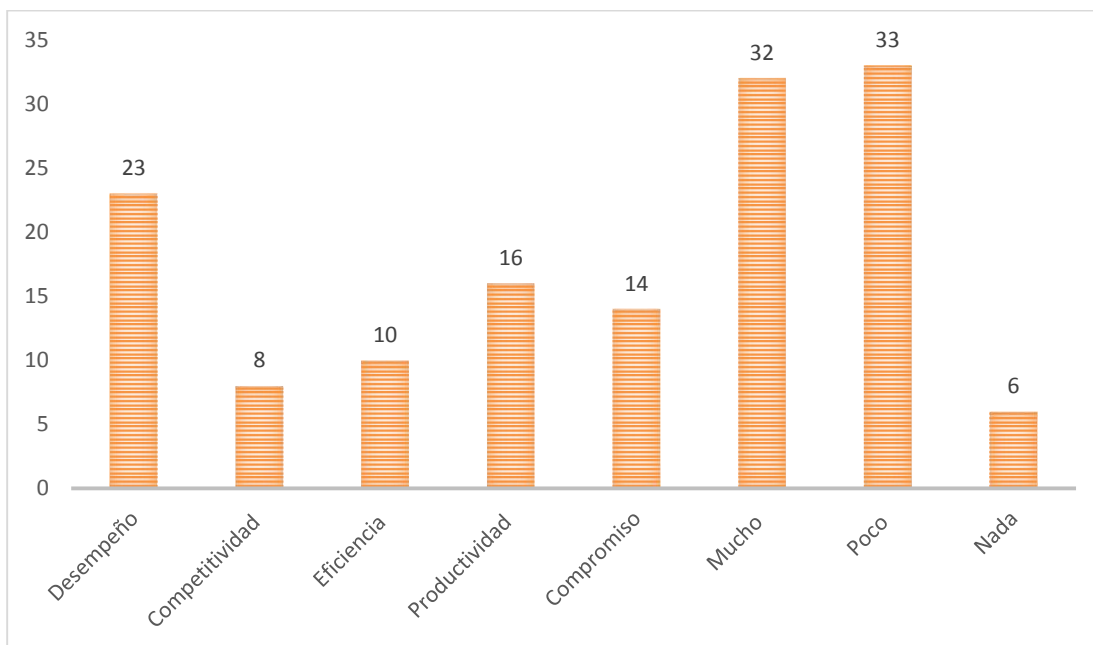


Figura 4: Respuesta a las preguntas de orientación al logro de objetivos

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

- **Medición del clima laboral**

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que un buen número de servidores expresan que el ingreso a la institución de personal poco o nada competente, poco o nada influye negativamente al ambiente laboral, sin embargo, otro grupo manifiesta que afecta mucho al clima laboral.

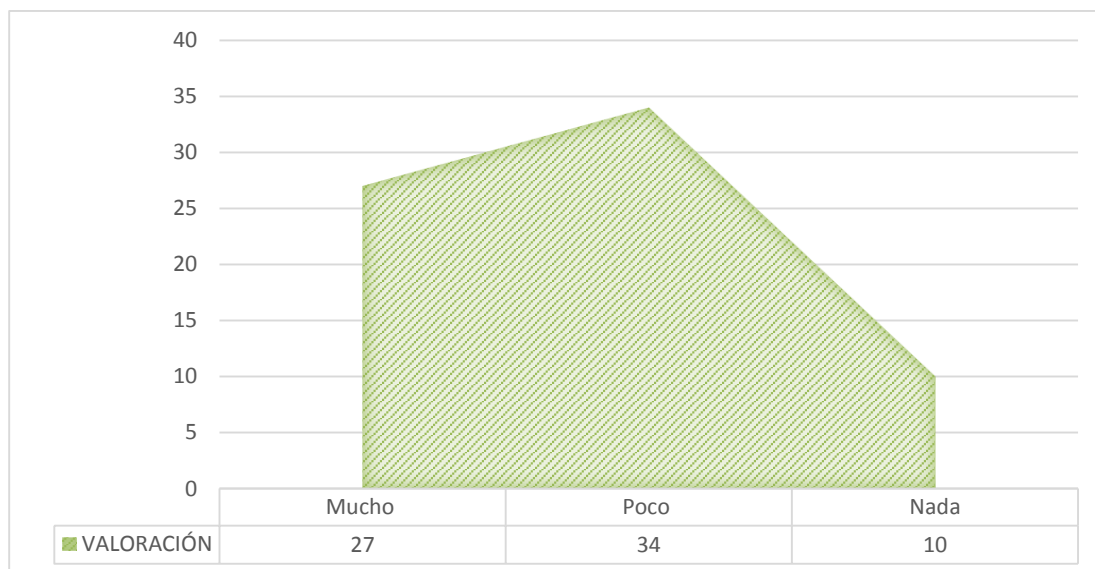


Figura 5: Respuesta a las preguntas de medición de clima laboral

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

- **Convocatorias procesos de selección**

De las 71 personas encuestadas, el 50% entrega sus hojas de vida por medio de la red socio empleo, sin embargo, la diferencia lo hace por otros medios tal como se refleja en la figura 6

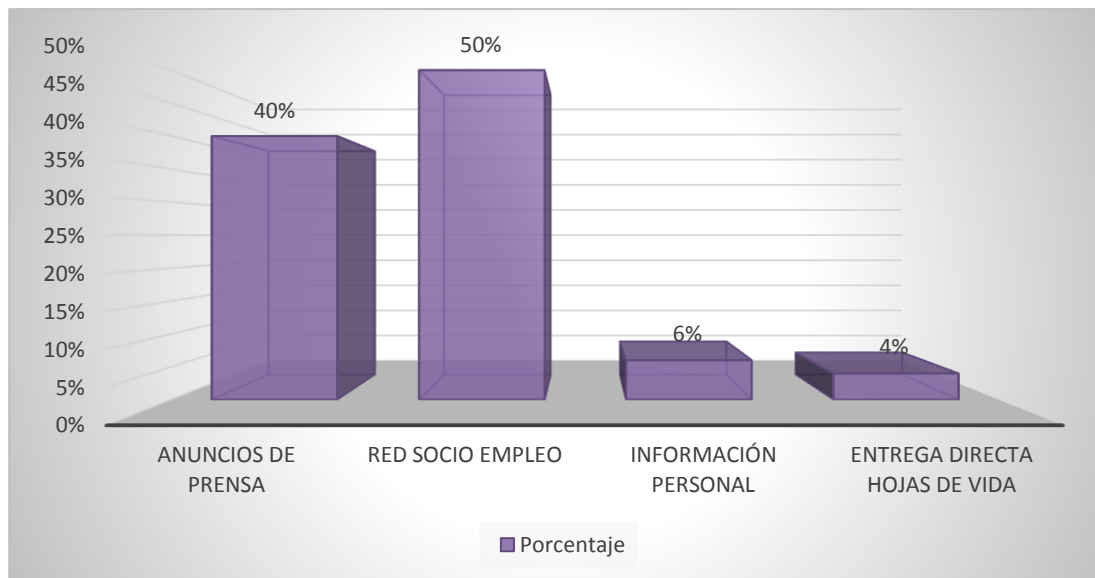


Figura 6: Publicación de los procesos de selección de personal

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación

3.2.2 Entrevista a las autoridades de la Dirección Distrital

Las entrevistas fue otra técnica que permitió tener información de las Autoridades Distritales, quienes proporcionaron información respecto al proceso de selección y contratación.

La Directora Distrital indica que ante los desafíos relevantes de un proceso de selección y contratación de personal es iniciar el proceso a partir del registro de hojas de vida, en donde especifica edad, perfil profesional, referencias de experiencias laborales; y una que otra vez la aplicación de algún test, para verificar la actitud y aptitud para el puesto. Por otro lado, la Responsable de Apoyo Seguimiento y Evaluación manifiesta que su desafío siempre será la búsqueda de personal que cuente con la experiencia administrativa pero que a su vez tenga un conocimiento acertado del ámbito educativo, ya que su labor se orienta a resultados administrativos en el seguimiento y cumplimiento de actividades educativas. Sin embargo, la Jefa Distrital de Talento Humano explica que el hecho de tratar con personas ya es un desafío debido a que las capacidades y habilidades de las personas varían, pero al momento de cumplir con los procedimientos dentro de un proceso de selección y contratación de personal se busca ajustarse a un perfil de puesto en aras de contar con un equipo de trabajo debidamente capacitado y con orientación a resultados.

La Directora Distrital expresa que una de las situaciones más difíciles que se han enfrentado en un proceso de selección y contratación de personal está el hecho que la institución busca el cumplimiento de los indicadores del perfil requerido, pero lamentablemente en nuestra población es complicado encontrar personas con experiencia administrativa y fuertes conocimientos del ámbito educativo, a más de su especialización profesional lo que se trata es dar alguna indicación sobre las labores, en lo que se puede alguna capacitación muy rápida. La Responsable de Apoyo Seguimiento y Evaluación al igual que la Jefa Distrital de Talento Humano, comparten dicho criterio.

En lo que respecta a la aplicación de las evaluaciones de conocimiento y experiencia laboral la Directora Distrital indica que, por lo general, al momento de desarrollar algún proceso de entrevista aprovecha la oportunidad para medir los conocimientos, y en lo que se refiera a la experiencia siempre se recomienda a los postulantes que los datos sean verdaderos ya que son sometidas a verificación, así como también se comprueba la veracidad de las referencias laborales. Por otro lado, la Responsable de Apoyo Seguimiento y Evaluación se enfoca a la opinión de los colaboradores en cuanto a la correcta selección de personal aplicada por la Dirección Distrital ya que existe un alto porcentaje de servidores que expresan no contar con un proceso adecuado de selección de personal, y muchos manifiestan que su contratación ha sido inmediata por la necesidad presentada; lo que refleja la falta de guía por parte del departamento de talento humano de la institución. La Jefa Distrital de Talento Humano expresa respecto a las evaluaciones de conocimiento, experiencia y características que fueron tomadas en cuenta en la selección de personal que en muchas oportunidades sí se realizaron pruebas de conocimiento, acordes a las funciones que realizarían; esta herramienta permite descartar al personal que no esté apto para cumplir las funciones específicas del cargo al cual participe. Sin embargo, las contrataciones se realizan de acuerdo a las disposiciones entregadas por la máxima autoridad.

En el análisis de la orientación a logros las autoridades concuerdan en que la procedencia laboral es indagada con miras a tener una idea general basada en competencias, en ello la mayoría de los entrevistados manifiestan que llegan a postularse porque escuchan, de terceros, la necesidad presentada en la institución. No se mantiene una fuente de datos sobre elegibles, transferidos o por transferir ni de promoción, por lo general, si se genera una vacante, tiende a recibirse más hojas de vida para otros cargos, que para la vacante existente. Al recibir las hojas de vida, los candidatos pasan a la entrevista donde se procede a verificar parte de su experiencia y desenvolvimiento de las labores.

3.2.5 Resultado de la observación

En la aplicación del instrumento de la ficha de observación enfocada al proceso de selección y contratación de personal administrativo en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación, demuestran los siguientes resultados:

Al observar los *documentos de la disposición suscrita por la máxima autoridad de la institución para iniciar el proceso de selección y contratación de personal*, la mayoría si consta en los expedientes que son archivados por procesos, sin embargo, existe expedientes que no cuentan con el documento de inicio del proceso. Por otro lado, al observar los *informes del responsable de talento humano*, estos constan en cada uno de los expedientes relacionados con el proceso de selección y contratación de personal. Sin embargo, es importante acotar que en dichos informes se hace conocer la necesidad de proceder con la contratación dependiendo del número de personas a contratar.

El documento de la validación para la contratación de personal que es emitida por la coordinación zonal es otro de los instrumentos que si consta en la mayoría de los expedientes. Pero, existe un porcentaje de archivos de contratación, que no cuentan con el pliego a pesar de que es muy relevante para dar continuidad al proceso de contratación de personal.

Los verificables de la publicación de ofertas para la selección de personal a través de la página socio empleo no consta en los expedientes de personal. De la misma forma, la documentación relacionada con la aplicación *de entrevistas a los candidatos*, al igual que las *evaluaciones de conocimientos* y los *certificados de no tener impedimento para ejercer cargo público*, no constan en todos los expedientes del proceso de selección. Por otro lado, *las hojas de vida* de los candidatos son archivadas únicamente si es el ganador del proceso, misma que se ingresa al expediente personal.

Estos resultados permiten entrever el no cumplimiento total de lo establecido en las normativas legales vigentes que rigen el proceso de selección y contratación de personal en la Dirección Distrital.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito identificar y describir aquellas experiencias que inciden en la objetividad de los postulantes al momento de aplicar a un proceso de selección y contratación. Sobre todo, se procuró examinar cuáles son aquellos incidentes que más se presentaron novedades en el grupo estudiado, las metodologías empleadas para ser acreedores del puesto vacante al que aplicaron dentro del proceso de selección y la contratación de personal en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación. Además, se analizaron aquellos factores asociados con el nivel de desempeño y el clima organizacional. A continuación, se presenta la discusión de los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación, producto del análisis del FODA se puede calificar que los procesos de selección y contratación de personal en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación obedece a una aplicación técnica del proceso, ya que al hacer la ponderación los resultados demostraron que las fortalezas que posee la institución son suficientemente importantes para afrontar las debilidades que pueda poseer. Adicionalmente, la suma de los valores ponderados de las fortalezas es mayor que la suma de los valores ponderados de las debilidades lo que significa que las fortalezas son más representativas que las debilidades. De tal manera, resulta importante crear estrategias para disminuir las debilidades y así resaltar las fortalezas internas. De la misma forma al evaluar la situación externa de la institución se puede entrever que está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. En este sentido, el modelo de gestión por competencias utilizado por la institución sería una oportunidad para la mejora del nivel de desempeño de los servidores; el mismo que contribuye a la utilización óptima del talento humano (Alles, 2006).

Otro de los resultados son los indicadores de gestión, con los cuales se analizaron los perfiles de los servidores, dentro del proceso de selección de personal. Siendo que en los últimos 9 años, los procesos de reclutamiento y selección de personal están siendo utilizados por algunas instituciones de la localidad para determinar cuál es el más eficiente, aplicable, adecuado y utilizado por las compañías, ya que el reclutamiento y la selección del empleado es una parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa; por ello las instituciones coinciden que la entrevista personal es básica y elemental en el proceso; siendo que la primera impresión que causa el entrevistado con el entrevistador es muy importante (Leal, 1998). Sin embargo, la empresa no cuenta con el estatuto orgánico de procesos actualizado, lo cual incidiría; en el no cumplimiento de los estándares y procesos para la selección de personal (Sánchez, 2012). Estas acciones las podemos contrastar con nuestra revisión de estudios previos relacionados con los temas de reclutamiento y selección de personal en la gestión del talento humano (Leal, 1998; Vergas & Paillacar, 2000; Capuz, 2012; Ayala, 2014; Arenguren, 2006), donde se utilizó una metodología de tipo descriptiva, y en la que sus resultados evidenciaron, que el buen funcionamiento de la empresa, está basado en un adecuado personal, garantizando efectividad en la entrega de los servicios, así como el desempeño de las funciones asignadas.

Por otro lado, el proceso de selección en la organización, de acuerdo a la revisión efectuada, refleja ciertas fortalezas en la información obtenida con respecto a la solicitud de empleo, la entrevista realizada por parte de la Jefa de Talento Humano y en la supervisión que la Directora Distrital tiene constantemente con el proceso de selección. También se revela que los factores que debilitan el proceso de selección en la institución es la carencia de instrumentos o herramientas que incluya los perfiles técnicos que debe tener cada persona asignada a un cargo específico dentro de la estructura general de la organización, y la falta de pruebas psicométricas o de personalidad de acuerdo a los perfiles para los candidatos, ya que en el

proceso solamente se miden ciertas actitudes y valores de manera superficial.

Es importante que se aplique a todos los nuevos trabajadores las capacitaciones y la actualización de conocimientos; ya que esta investigación arroja que las mismas se dan en período de tiempo relativamente largos. Así como lo manifestado en Editorial Vértice (2008) donde se establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. En los resultados de este estudio se constata que las pruebas de conocimiento son un elemento trascendental en la contratación del personal idóneo para los cargos correspondientes.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

Una vez culminado el trabajo investigativo, relacionado a *los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación*, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Una de las debilidades que se mostraron al realizar el análisis FODA, de acuerdo a los resultados productos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los servidores y autoridades, fue la poca comunicación interna entre los servidores, lo cual no permite cumplir al 100% con el logro de objetivos, sumado que una de las limitantes con las que también cuenta la institución es la baja asignación ejecución presupuestaria y la no utilización de las herramientas y tecnología adecuada a un proceso de selección de personal, ya que no se toman en cuenta períodos de tiempo en los que se pudieron llevar a cabo los procesos de capacitación dirigida a los funcionarios, y esto retrasa la actualización de conocimientos.

Por otro lado, a través de los indicadores de la Gestión del Talento Humano se logró identificar y establecer las características de los puestos; así como los perfiles específicos requeridos dentro de la estructura de la institución, mediante análisis de datos y basándose en las diferentes actividades realizadas dentro de la misma; sin embargo, se cuenta con un estatuto orgánico que está desactualizado, generando debilidades en la aplicación del proceso.

Finalmente, es necesario establecer estrategias que conlleve a mejorar la gestión dentro del proceso de selección que desarrolla el Departamento del talento humano *de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación*. Para ello se plantea la siguiente propuesta:

5.2. Propuesta

Para plantear las propuestas se consideraron algunos resultados productos de las del análisis de investigación donde se reflejaron ciertas debilidades que ameritan presentar mejoras al proceso de selección, por lo tanto se presentan algunas estrategias:

Capacitar al personal según las competencias requeridas para la mejora continua en el puesto de trabajo y así mantener un mínimo porcentaje de rotación de personal que aportará a la institución una mayor competitividad y productividad.

Los encargados de seleccionar el talento humano en Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación deben aplicar criterios que, concomitantemente con lo estipulado la Ley Orgánica del Servicio Público, permitan efectuar un proceso eficiente de selección y captación de personal, promoviendo constantemente la promoción interna previo a la solicitud pública de nuevos servidores. Siendo necesario que este proceso en la institución deba estar cimentado de acuerdo a competencias laborales; con lo cual el aspirante sea evaluado en base a sus conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades, conforme al entorno laboral y con ello lograr un mejor rendimiento.

El responsable de talento humano deberá planificar programas de capacitación a los funcionarios, con una frecuencia no mayor a un año, considerando una probabilidad de rotación de personal que permita dar fluidez a los procesos y que debe estar en concordancia con lo establecido en el POA que rige las actividades y eventos en la institución.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por el jefe deben ser socializadas entre los funcionarios evaluados, ya que tal socialización permitirá a los servidores no solo conocer lo que piensan los jefes de su trabajo, sino también realizar un autoanálisis crítico que les

permita mejorar los aspectos que sean identificados como deficientes en la ejecución de sus labores.

Se debe formular un modelo de gestión por competencias en las diferentes áreas, en el que se definan los perfiles necesarios para el desempeño del cargo de los funcionarios, así como también los procesos de selección de personal, captación, gestión y desarrollo humano.

Finalmente, de acuerdo a los resultados producto de esta investigación, basados en la propuesta, se puede dar apertura a otras investigaciones que permitan fortalecer el proceso de selección y contratación de personal administrativo en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas Educación, se podrían considerar las siguientes : **a) procesos de gestión de calidad dentro del marco del talento humano, b) fortalecimiento a los indicadores en la gestión del talento humano y c) diagramas de procesos con la implementación del sistema de gestión de calidad y certificación ISO.**

Para su desarrollo, es necesario la colaboración de los involucrados en este proceso, que de acuerdo con las condiciones de la institución es idóneo, sin embargo debe ser planificada como corresponde para lograr los objetivos.

6.- Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Angel, M. J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Madrid: ProQuest ebrary.
- Añez Hernández, C. (Abril de 2007). *Estrategias de contratación de recurso humano en la empresa de servicio*. Mérida, Venezuela.
- Arenguren, W. (9 de Septiembre de 2006). *Gestión de recursos humanos y globalización*. Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Asamblea Nacional Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republica Del Ecuador*. Manta.
- Ayala, T. C. (2014). *Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica*. Quito.
- Capuz, C. R. (2012). *La entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística*. Quito.
- Carmen, A. H. (Abril de 2007). *Estrategias de contratación de recurso humano en la empresa de servicio*. Mérida, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- Conesa, V. (1996). *Los instrumentos de la gestion ambiental en la empresa*. España, España, España: Mundi Prensa Libros S.A.
- Cuesta, S. A. (2009). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Domínguez, R. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: ProQuest Ebrary.
- Flores, I. (Marzo de 2011). *Diseño de una Herramienta para la Selección del Personal*. Monterrey, México.

- Giraldo, O. L., & Orozco, A. L. (2008). *Selección de Personal por Competencias e Inducción del Personal Administrativo*. Pereira.
- Gómez, F. J. (1999). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A.
- Guzmán, R. E. (2008). *Norma de Evaluación del Desempeño*. Quito: Registro Oficial.
- Hernández, Domínguez, Campiña, & Fernández. (2010). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*.
- Larco, L. P. (15 de agosto de 2016). <http://www.bibliotecasdelecuador.com/>. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/>: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4508/BELTRAN_LARCO_LUISA_CONTRATACION_PERSONAL.pdf?sequence=1
- Leal, R. E. (junio de 1998). *Análisis comparativo de los métodos de reclutamiento y selección de personal*. San Nicolás de los Garza, México.
- Ministerio de Educación. (25 de Enero de 2012). www.educacion.gob.ec. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de www.educacion.gob.ec: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-020-122.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Manual de Gestión de Calidad*. Quito: MINEDUC.
- Ministerio de Educación. (2015). *Mapa de Procesos*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). *Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: eSilec Profesional.
- Ministerio de Trabajo. (6 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Pardo, Á. J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: ProQuest ebrary.
- Pelayo, P. R. (2013-2014). *Las Redes Sociales en el Reclutamiento de Personal*. Catambria.

- Ruiz, O. E., López, B. S., García, L. C., & Gago, G. M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Sabino. (1986). Metodología de la Investigación. *Proceso de Investigación Científica*.
- Sablich, H. C. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica*. Córdoba: El Cid Editor | apuntes.
- Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Málaga: IC Editorial.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: El Telégrafo.
- Tamayo. (1999). Proceso de Investigación.
- Torres, L. J., & Jaramillo, N. O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Bogotá: Copyright.
- Valencia, R. (2002). *Como Elaborar Y Usar Manuales Administrativos*. ESPAÑA: McGraw Hill.
- Vallejo, P. M. (2007). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.
- Vergas, G., & Paillacar, R. (2000). Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas fruticultoras de la zona central de Chile. Santiago, Chile.

7.- ANEXOS

ANEXO 1

INDICADORES	PREGUNTAS	CATEGORIAS
% Seleccionados	1.- Cuando entré a trabajar a esta Empresa, ¿Cómo lo hizo?	☐ Por selección. ☐ Directamente
	2.- ¿Cómo calificaría al proceso de selección de personal utilizado en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	☐ Muy Adecuado ☐ Adecuado ☐ Inadecuado
	3.- ¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo?	☐ Si ☐ No
Brechas de Competencias	4.- ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, en qué grado requirió de capacitación para desempeñar su función?	☐ Alto ☐ Mediano ☐ Bajo
	5.- Para usted, ¿están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en su unidad/área de trabajo?	☐ Si ☐ No
Nivel de Desempeño	6.- En conocimiento de que el modelo de Gestión por Competencias contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos, ¿considera que la aplicación de este modelo en su empresa, mejoraría su nivel de desempeño y el de sus compañeros de trabajo?	☐ Si ☐ No
	7.- Una de las principales aplicaciones del Proceso de Selección por Competencias es seleccionar al personal más adecuado, ¿considera que es aplicable este proceso en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	☐ Si ☐ No
Logros de Objetivos	8.- De acuerdo a su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación implementar un modelo de selección por competencias?	☐ Desempeño ☐ Competitividad ☐ Eficiencia ☐ Productividad ☐ Compromiso
	9.- Para usted, ¿En qué medida ha afectado al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de trabajo, el no contar con un adecuado proceso de selección de personal?	☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada
Clima Laboral	10.- De acuerdo a su criterio, ¿Cuánto ha influenciado negativamente el ingreso de personal poco o nada competente en el clima laboral de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada

ANEXO 2

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador SEDE ESMERALDAS		
Objetivo: Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación		
Investigadora: Ing. Dámaris Ordóñez	ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DEPARTAMENTALES	
<i>Señale con una X la respuesta.</i>		
INDICADORES	PREGUNTAS	CATEGORIAS
% Seleccionados	1.- Usted como Jefe departamental, al coordinar con la UATH, la contratación de personal a su unidad, como se desarrolla el proceso de ingreso?	☐ Por selección. ☐ Directamente
	2.- ¿Cómo calificaría al proceso de selección de personal utilizado en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación para contar con personal calificado en su Unidad?	☐ Muy Adecuado ☐ Adecuado ☐ Inadecuado
	3.- ¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo?	☐ Si ☐ No
Brechas de Competencias	4.- ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, en qué grado requirió de capacitación para desempeñar su función?	☐ Alto ☐ Mediano ☐ Bajo
	5.- Para usted, ¿están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en su unidad/área de trabajo?	☐ Si ☐ No
Nivel de Desempeño	6.- En conocimiento de que el modelo de Gestión por Competencias contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos, ¿considera que la aplicación de este modelo en su empresa, mejoraría su nivel de desempeño y el de sus compañeros de trabajo?	☐ Si ☐ No
	7.- Una de las principales aplicaciones del Proceso de Selección por Competencias es seleccionar al personal más adecuado, ¿considera que es aplicable este proceso en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	☐ Si ☐ No
Logros de Objetivos	8.- De acuerdo a su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación implementar un modelo de selección por competencias?	☐ Desempeño ☐ Competitividad ☐ Eficiencia ☐ Productividad ☐ Compromiso
	9.- Para usted, ¿En qué medida ha afectado al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de trabajo, el no contar con un adecuado proceso de selección de personal?	☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada
Clima Laboral	10.- De acuerdo a su criterio, ¿Cuánto ha influenciado negativamente el ingreso de personal poco o nada competente en el clima laboral de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada

ANEXO 3



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MEDICIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Objetivo: Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la
Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación

Entrevistador	Ing. Dámaris Ordóñez Chávez	Fecha de hoy	
Entrevistado		Cédula	
Empresa que proporciona referencia	Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación	Teléfonos	

ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL (15 puntos)

Describa los desafíos más relevantes de un proceso de selección y contratación de personal y cómo los enfrentó?	PUNTAJE
No identifica desafíos relevantes en la gestión de sus últimos cargos	1
El o los desafíos descritos poseen un nivel operativo o por debajo del nivel del cargo en búsqueda, donde se dificulta la descripción del sujeto como protagonista de su desarrollo	2
El o los desafíos descritos poseen un nivel acorde al cargo en búsqueda, donde se dificulta la descripción del sujeto como protagonista de su desarrollo	3
El o los desafíos descritos poseen un nivel acorde al cargo en búsqueda, donde el sujeto se identifica claramente como protagonista del alcance del objetivo del desafío	4
El o los desafíos descritos poseen una alta dificultad y criticidad en el entorno de los cargos en los cuales se desempeñaba, influyendo en la conducta de sus pares frente al alcance de los objetivos requeridos.	5
Puntaje	

Describa las situaciones más difíciles que enfrentó en un proceso de selección y contratación de personal.	PUNTAJE
Carece de experiencias de conflicto o de complejidad ante el alcance de sus objetivos	1
Logra identificar experiencias complejas o de conflicto dentro de su que hacer laboral, de carácter interpersonal. Se le hace difícil encontrar protagonismo en la resolución de las misma	2
Posee de experiencias laborales difíciles en su anterior que hacer, relacionadas al aporte esperado a su cargo o puesto. Sin embargo, le es difícil visualizarlo como protagonista de la solución, si la hubo	3
puesto. Puede describir la forma en la cual soluciono el problema, identificándose como responsable del éxito del mismo	4
Las experiencias problemáticas o de conflicto expuestas superan el nivel de responsabilidad del cargo, siendo protagonista de la resolución del problema, motivando a pares hacia dicho evento	5
Puntaje	

Cuál fue el aprendizaje más significativo de ésta experiencia?	PUNTAJE
No detecta aprendizajes relacionados con el desafío o situación descrita.	1
Si bien define aprendizajes de acuerdo a la situación descrita, son de carácter inmediato y concreto	2
Identifica aprendizajes en relación a la situación descrita. No obstante, no logra hacerlos prácticos en el desempeño cotidiano de sus funciones	3
Los aprendizajes adquiridos luego de la resolución del desafío son útiles en el desarrollo de su desempeño laboral, convirtiéndolos en procedimientos de uso personal	4
Los aprendizajes adquiridos luego de la resolución del desafío son útiles en el desarrollo de su desempeño laboral, convirtiéndolos en procedimientos que son de utilidad para su unidad u organización	5
Puntaje	

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (10 puntos)

	PUNTAJE
No evidencia conocimiento de los aspectos técnicos requeridos	1 a 3
Si bien conoce de los conocimientos mínimos de los procesos de contratación, falta empoderamiento en la ejecución del proceso	4 a 6
Posee los conocimientos técnicos de los procesos de forma óptima, permitiendo la adquisición de nuevos conocimientos de forma proactiva en caso de requerirlos	7 a 9
El/ la Autoridad posee expertiz en las materias técnicas consultadas, no dejando duda al entrevistador en contexto laboral relacionado a los procesos de selección y contratación de personal	10
Puntaje	

ANÁLISIS DE EXPERIENCIA LABORAL (5 puntos)

	PUNTAJE
Crece de experiencias que especifiquen sus funciones	1
Logra identificar correctamente con quienes se relacionaba y cual era su equipo de trabajo	2
Posee personal a cargo? Logra identificar el personal a su cargo y sus perfiles	3
Tomaba decisiones sin supervisión	4
Posee las experiencias en manejo de sus funciones y su finalidad	5
Puntaje	

ANÁLISIS DE LOGROS (5 puntos)

	PUNTAJE
Carece de experiencias que signifiquen un logro.	1
Logra identificar logros relacionados con aspectos directamente relacionados al aporte esperado para su cargo, sin que signifiquen un aporte significativo a la organización. Fue parte de un logro de un equipo de trabajo, sin ser el protagonista de éste.	2
Posee logros identificables en su experiencia laboral, los cuales significan un aporte a su trabajo, logrando el reconocimiento de otros.	3
Posee logros identificables en su experiencia laboral, los cuales significaron un aporte a su trabajo, logrando articular el trabajo de otros en torno al alcance de la meta.	4
Posee logros identificables en su experiencia laboral de alta complejidad y criticidad, los cuales significaron un aporte a la organización, logrando articular el trabajo de otros en torno al alcance de la meta	5
Puntaje	



ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:...../...../..... Ciudad:.....

Nombre de la Institución:

RUC:

Representante Legal:

Teléfono:

Dirección:

PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Aspectos a observar	Cumple	No Cumple	Observaciones
Documento de la disposición para iniciar el proceso de selección y contratación de personal			
Informes del responsable de talento humano			
Validación para la contratación emitido por la coordinación zonal			
Hojas de vidas del o los candidatos			
Certificados de no tener impedimento legal para ejercer cargo público			
Normativa legal			
Evaluaciones de conocimientos			
Verificable de la aplicación de entrevistas			
Verificable de la publicación a través de la página socio empleo			

ANEXO 5

Esmeraldas, 25 de Junio del 2015.

Sra. Msc.
Elsa María Lara Calderón
DIRECTORA DISTRITAL 08D01 ESMERALDAS - EDUCACIÓN
Ciudad.-

Distinguida Dama;

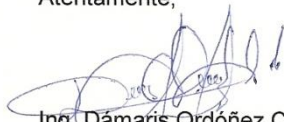
Reciba un cordial y fraterno saludo, que las bendiciones de Dios estén siempre en su vida.

El presente es con el objetivo de solicitar a usted, autorización a fin de obtener información en relación a temas de selección y contratación de personal en la Unidad de Talento Humano, para de esta manera desarrollar la tesis de maestría en la cual me encuentro.

Cabe indicar a usted, que al finalizar la tesis se entregará una copia del estudio efectuado.

Segura de contar con su amable atención, me suscribo de usted.

Atentamente,


Ing. Damaris Ordóñez Chávez
ESTUDIANTE MBA PUCSE



ANEXO 6



Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación
Proceso Gobernante

Esmeraldas, 1 de Julio del 2015.

Oficio N° 000314–DDEIBN°08D01E-UATH–2015

Señorita Ing.
Dámaris Ordóñez Chávez
ESTUDIANTE MBA PUCSE
Ciudad.-

De mis consideraciones;

De acuerdo al documento S/N ingresado a esta Dirección Distrital, mediante el cual solicita autorización a fin de obtener información a través de la Unidad de Talento Humano, para desarrollar las Tesis de Maestría con el Tema en procesos de Selección y Contratación de personal, en calidad de estudiante del MBA de la PUCSE.

Esta Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación autoriza la solicitud y a su vez informa que se ha dispuesto a la Unidad de Talento Humano proporcionar toda la información necesaria de acuerdo al tema y lo requerido por usted.

Con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Msc. Elsa María Lara Calderón

DIRECTORA DISTRITAL 08D01 ESMERALDAS – EDUCACIÓN

Acciones	Nombres	Cargo	Fecha	Sumilla
Aprobado por:	Msc. Elsa Lara	Directora Distrital	01/07/2015	
Revisado por:	Msc. Elsa Lara	Directora Distrital	01/07/2015	
Elaborado por:	Gabriela Iza Quishpe	Técnica de AC	01/07/2015	

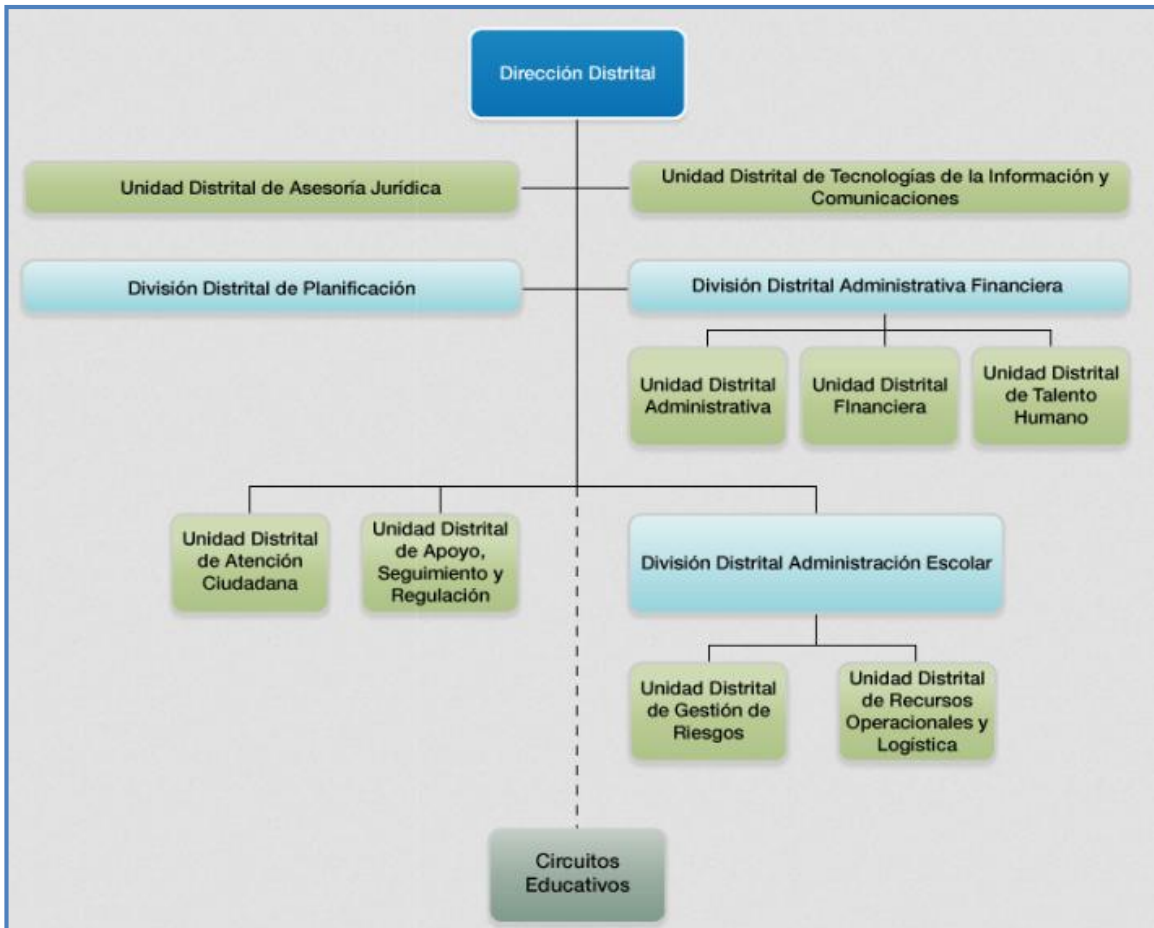
DISTRIBUCIÓN:
Original: Destinatario
Copia 1: Archivo

Av. Sucre entre Juan Montalvo y Roca fuerte
062720505/ 062720530
/www.educación.gob.ec



ANEXO 7

Organigrama



ANEXO 8

Categorización y Valoración

CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO			
INDICADORES	PREGUNTAS	CATEGORIAS	VALORACIÓN
% Seleccionados	Cuando entró a trabajar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación, ¿Cómo lo hizo?	Por selección.	52
		Directamente	19
	¿Cómo calificaría al proceso de selección de personal utilizado en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	Muy Adecuado	18
		Adecuado	46
		Inadecuado	7
	¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo?	Si	39
		No	32
Brechas de Competencias	¿Cuándo ingreso a trabajar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - ¿Educación, en qué grado requirió de capacitación para desempeñar su función?	Alto	15
		Mediano	44
		Bajo	12
	Para usted, ¿están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en su unidad/área de trabajo?	Si	38
		No	33
Nivel de Desempeño	En conocimiento de que el modelo de Gestión por Competencias contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos, ¿considera que la aplicación de este modelo en su empresa, mejoraría su nivel de desempeño y el de sus compañeros de trabajo?	Si	41
		No	30
	Una de las principales aplicaciones del Proceso de Selección por Competencias es seleccionar al personal más adecuado, ¿considera que es aplicable este proceso en la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	Si	43
		No	28
Logros de Objetivos	De acuerdo a su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas – Educación implementar un modelo de selección por competencias?	Desempeño	23
		Competitividad	8
		Eficiencia	10
		Productividad	16
		Compromiso	14
	Para usted, ¿En qué medida ha afectado al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de trabajo, el no contar con un adecuado proceso de selección de personal?	Mucho	32
		Poco	33
		Nada	6
Clima Laboral	De acuerdo a su criterio, ¿Cuánto ha influenciado negativamente el ingreso de personal poco o nada competente en el clima laboral de la Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación?	Mucho	27
		Poco	34
		Nada	10

NEXO 9



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

Población: Servidores de la institución
Directora Distrital
Jefa de Talento Humano
Jefa de Seguimiento y Evaluación

Instrumentos: Encuestas y Entrevistas

Ítems	CRITERIOS A EVALUAR ENCUESTA									Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la escritura		Relación interna		Estímulo a la respuesta		Expresión apropiada con el nivel del informador		Mide lo que procura	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	S	NO	NO	
1	✓		✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓		✓			
ASPECTOS GENERALES									NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										
VALIDEZ										
Aplicable					✓	No Aplicable				
Aplicable Atendiendo a las Observaciones										
Validado por: Marlin Drouet Escobar <i>Especialista de Talento Humano</i> <i>Dirección Distrital 08D01 Esmeraldas - Educación</i>							C.I.:		Fecha: 16/08/2017	
Firma:							Teléfono: 0980747455		mail: marlin.drouet@educacion.gob.ec	

ANEXO 10



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

Población: Servidores de la institución
Directora Distrital
Jefa de Talento Humano
Jefa de Seguimiento y Evaluación

Instrumentos: Encuestas Fichas de Observación y Entrevistas

Ítems	CRITERIOS A EVALUAR ENCUESTA										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la escritura		Relación interna		Estímulo a la respuesta		Expresión apropiada con el nivel del informador		Mide lo que procura		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									✓		
VALIDEZ											
Aplicable					✓	No Aplicable					
Aplicable Atendiendo a las Observaciones											
Validado por: Laura Intriago Vera <i>Especialista de Talento Humano</i> <i>Distrito 08D01 de Salud de Esmeraldas</i>							C.I.:			Fecha: 16/08/2017	
Firma:							Teléfono: 0980747455			mail: lauinve@gmail.com	

ANEXO 11



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Diagnosticar los procesos de selección y contratación de personal administrativo de la Dirección Distrital 08D01 de Educación de Esmeraldas.

Población: Servidores de la institución
Directora Distrital
Jefa de Talento Humano
Jefa de Seguimiento y Evaluación

Instrumentos: Encuestas Fichas de Observación y Entrevistas

Ítems	CRITERIOS A EVALUAR ENCUESTA										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la escritura		Relación interna		Estímulo a la respuesta		Expresión apropiada con el nivel del informador		Mide lo que procura			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	✓		✓		✓		✓		✓			
2	✓		✓		✓		✓		✓			
3	✓		✓		✓		✓		✓			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										✓		
Aplicable					✓	No Aplicable						
Aplicable Atendiendo a las Observaciones												
Validado por: Lorena Reyes Arizaga <i>Especialista de Talento Humano</i> <i>Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas</i>							C.I.:			Fecha: 16/08/2017		
Firma:							Teléfono: 0997760970			mail: lorenareyes@cne.gob.ec		