



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Trabajo de fin de Máster:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS.

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano

AUTOR (A): Ing. Nathalie Gabriela Roa Zambrano

ASESOR: Mgt. Hugo Paul Ocampo Erazo

Esmeraldas, Ecuador septiembre 2020

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

f)

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f)

LECTOR 1. Mgt. Darío Cedeño

Barrezueta

f)

LECTOR 2. Mgt. Verónica Aguilar

f)

DIRECTOR DE TESIS Mgt. Hugo

Ocampo

Esmeraldas, 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Nathalie Gabriela Roa Zambrano portadora de la cédula de ciudadanía No. 0803255744 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido del trabajo de investigación propuesto es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y desarrollado de acuerdo con las normas APA 6ta edición.

Nathalie Gabriela Roa Zambrano

CERTIFICACIÓN

Certifica el/la directora/a de Tesis, haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

DEDICATORIA

Solo mi madre puede escuchar mis silencios y brindarme su apoyo cuando más lo necesito, por eso dedico con infinito amor este trabajo a mi mejor amiga, la señora Liyis Violeta Zambrano Palacios, ella es mi gran tesoro, las personas como ella merecen el paraíso.

Madre querida tu eres mi mayor orgullo, tan sabia, sutil y delicada, no me alcanzarán las palabras para describir lo indeleble que sueles ser, todas las personas deberían tener una Liyis en su vida, que bueno que Dios me premió contigo, gracias por existir.

“Tu confianza en mí, y la mía absoluta en ti, es suficiente. Es todo lo que necesito para seguir luchando”.

Nathalie Gabriela

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas por el arduo trabajo de elegir siempre a catedráticos con una calidad y vocación de servicio incuestionable, por ejemplo: Yanina Bazurto Roa, una indeleble docente y coordinadora.

A mi Asesor, el Mgt. Hugo Ocampo Erazo, por su apoyo incondicional y dedicarme tiempo.

A mi familia, Oscar, Liyis, Oscar Jr., Romina y Mariana por quererme tanto y demostrarme su infinito amor.

A mi David que siempre lo guardo en mi corazón y no lo olvido nunca, tantos años y momentos que lo hacen una persona que se merece mi amor eterno.

A un ser muy especial, mi Gustavo querido.

A mis compañeros de la Maestría, gracias por hacer de este proceso una experiencia enriquecedora y sobre todo a Janella, Pamela y Lili, por sus energías positivas y mensajes inspiradores que siempre compartían conmigo.

A mis eternas amigas del alma, Diana, Cristina, Vanessa, ellas siempre me motivaron a ser mejor cuando cursábamos nuestra carrera de pregrado.

Gracias a Dios por la vida, la salud y por su misericordia conmigo, a ti sea la gloria por los siglos de los siglos Amén.

INDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	ii
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
Justificación	8
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO I	10
1. Marco teórico conceptual	10
1.1. Bases teórico-científicas	10
1.1.10. Modelos de selección de personal	16
1.2. Antecedentes	17
1.3. Marco Legal	22
1.3.5. Normas de control interno	26
CAPÍTULO II	28
2. Metodología	28
2.1. Tipo de estudio	28
2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables	29
Fuente: Chiavenato (2009)	30
2.3. Población y muestra	31
2.4. Técnicas e instrumentos	32
CAPÍTULO III	35
3. Resultados	35
3.1. Resultados de encuestas realizadas a trabajadores	35
3.3. Resultados de la entrevista	42
4. DISCUSIÓN	44
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53

INDICE ILUSTRACIONES

ilustración 1: fases del proceso de selección (vértice,2008).....	15
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición conceptual y operacionalización de las variables.....	30
Tabla 2: Nómina de colaboradores del área administrativa.	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Medio de conocimiento de existencia de vacante.	35
Gráfico 2: Instrumento de reclutamiento.....	36
Gráfico 3: Requisitos para ocupar el cargo	37
Gráfico 4: Contacto para aplicar el puesto vacante.....	37
Gráfico 5: Aspirantes adicionales para el puesto.....	38
Gráfico 6: Número de entrevistas para conseguir el cargo.....	39
Gráfico 7: Competencias para el puesto	39
Gráfico 8: Exposición de condiciones laborales.....	40
Gráfico 9: Requerimiento de referencias personales y laborales	41
Gráfico 10: Capacitación sobre las funciones del puesto.....	41

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Plan de trabajo.....	54
Anexo 2. encuesta realizada a los colaboradores de Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas.....	55
Anexo 3. Entrevista dirigida a la Administradora General de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas.....	56

RESUMEN

Los procesos de reclutamiento y selección de personal constituyen para las organizaciones un mecanismo esencial para potenciar las competencias de sus empleados, así como para identificar puntos débiles para la mejora continua, el departamento de Talento Humano de Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas ha traído consigo ciertas novedades en cuanto a los procesos de contratación de personal. El objetivo del presente estudio fue analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal durante el periodo 2019 para ello la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, a través del método inductivo. Se aplicaron instrumentos tales como: cuestionarios con tipo de preguntas cerradas a 16 personas y una entrevista estructurada a la Administradora General/ Responsable de Talento Humano. Entre los resultados más relevantes se pudo observar que: algunas contrataciones fueron por afinidad, y los ascensos por años de servicios sin cumplir con el perfil del puesto, las personas que laboran en el departamento de talento humano tienen limitado conocimiento acerca de los métodos de reclutamiento y selección de personal. Como conclusión se pudo determinar que debido a la falta de métodos de difusión para convocatorias a concursos de méritos es también uno de los puntos que notamos en esta investigación, asimismo las carencias de procesos de evaluación para los aspirantes, debido a que utilizan solo la entrevista final y no una prueba de conocimientos que diagnostique la situación de los aspirantes.

Palabras Clave: reclutamiento, selección de personal, control interno, procesos, actividades.

ABSTRACT

Recruitment and selection processes are an essential mechanism for organizations to enhance the competencies of their employees, as well as to identify weaknesses for continuous improvement, the Human Talent department of the Provincial Sports Federation of Esmeraldas, has brought with it certain developments in terms of recruitment processes. The objective of this study was to analyze the processes of recruitment and selection of persons. The objective of this study was to analyze the recruitment and selection processes during the period 2019 for this purpose the research was exploratory and descriptive, through the inductive method. instruments such as: questionnaires with the type of questions closed to 16 people and a structured interview with the General Administrator/Human Talent Manager were applied. Among the most relevant results was that: some engagements were by affinity, and promotions for years of services without meeting the profile of the position, people working in the human talent department have limited knowledge about recruitment methods and staff selection. In conclusion, it could be determined that due to the lack of dissemination methods for calls for merit contests is also one of the points that we notice in this research, also the deficiencies of evaluation processes for applicants, because they use only the final interview and not a knowledge test that diagnoses the situation of applicants.

Keywords: recruitment, recruitment, internal control, processes, activities.

INTRODUCCIÓN

El presente tema investigativo es una contribución para la gestión administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas; dado que manifiesta la aplicación de reclutamiento y procesos de selección de talento humano, la importancia de la presente investigación radica en que permitirá el fortalecimiento de las actividades realizadas en el área de Talento Humano, se aplicarán procesos administrativos, enfocados a la mejora continua, generando automáticamente beneficios al desarrollo de la institución; así mismo, permitirá tener una visión específica que posibilite recopilar evidencia suficiente y necesaria para determinar aspectos tanto positivos como negativos en pos de emitir recomendaciones que mejoren la gestión personal e institucional en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas.

Según Ortiz (2016), la administración de Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Chiavenato (2012), manifiesta que: la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (p.51).

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

En palabras de Arzate (2018) para lograr los objetivos de cualquier organización requiere de muchos instrumentos infraestructura, tecnología, procedimientos de seguimiento y control, instalaciones o maquinaria, pero si tiene todo esto y no tiene personal idóneo, creativo, innovador,

talentoso su permanencia en el mundo empresarial está en veremos. Contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal adecuado, En efecto, la creatividad, el talento y la inteligencia humana son capacidades irreemplazables que, mediante un buen reclutamiento y selección de personal, debes atraer en una empresa. Por otro lado, la selección de personal es un grupo de varios procedimientos realizados por profesionales de diferentes áreas pero que finalmente se ven involucrados en el proceso, integra la vinculación, el mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano.

Planteamiento del problema

El trabajo de investigación busca mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección del personal contratado para la empresa y que corresponda al cargo que esté disponible, desde la preselección de hojas de vida, consulta y revisión de datos y referencias, test psicológicos y de conocimiento, entrevistas, selección de personal, inducción y seguimiento. Al finalizar el proyecto se harán las debidas recomendaciones para que la Administradora General quien es la representante legal de la institución las revise, los trabajadores actuales de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas serán el objeto de estudio de la investigación, quienes fueron elegidos debido a que para el ingreso a laborar en la institución cursaron la etapa de selección de personal, misma que se viene utilizando hace mucho tiempo y son quienes conocen las falencias del proceso, se pretenderá analizar a la empresa en conjunto con los trabajadores en lo que respecta al reclutamiento, los trabajadores manifestarán sus experiencias sobre los instrumentos y técnicas que se utilizaron cuando postularon para los puestos vacantes con la finalidad de tener antecedentes confiables de la situación.

¿Cómo se realizan los procedimientos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva de Esmeraldas?

¿Qué procesos deben tener los métodos de reclutamiento y selección de personal?

¿Cuál es la opinión de los trabajadores con respecto a los procesos de reclutamiento y selección del personal?

Justificación

Esta investigación dotará a la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, de un análisis técnico para los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, que permitirá al departamento de talento humano contar con una visión clara y valorar su gestión para la toma de decisiones e implementación de medidas, además persigue un impacto socioeconómico ya que la administración del talento humano podrá garantizar el correcto uso de los recursos.

El trabajo de investigación busca mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección del personal contratado para la empresa; así como las fases que conllevan estos procesos desde la preselección de hojas de vida, consulta y verificación de datos y referencias, test psicológico y de conocimiento, entrevistas, selección, inducción y seguimiento.

Analizar los procesos de selección y reclutamiento de una institución es tan trascendental, debido a que se refiere a la contratación del personal y los sistemas de reclutamiento, de los individuos que trabajan en función a estímulos, es ahí donde se torna importante este estudio, en vista de que será concluyente en el sentido de determinar cuáles son las características y elementos fundamentales que debe contener el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, para que sea aceptado y valorado por los individuos, que son sujetos al mismo.

El análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal de la Federación Deportiva Provincial Esmeraldas, se plantea como una opción viable, que trae consigo múltiples beneficios y para diferentes grupos (inspirado en el principio Ganar – Ganar (Covey, 1997)), como se resalta a continuación: Esta investigación permitirá a la institución en general, instaurar procesos de reclutamiento y selección del personal acorde con las necesidades del personal a ser evaluado, transparente y objetivo, por ello se requiere el

compromiso y participación de la alta dirección, así como también del personal que tiene bajo su cargo.

Bajo estas consideraciones descritas se presentan los siguientes objetivos motivo de la investigación:

Objetivo General

- Analizar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva de Esmeraldas, de acuerdo a las normas de control interno.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que se utilizan para el reclutamiento y selección del personal administrativo en la Federación Deportiva de Esmeraldas.
- Describir los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en relación a las normativas vigentes.
- Contrastar cuál es la relación que existe entre el reclutamiento y selección del personal.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico conceptual

1.1. Bases teórico-científicas

Se estudiaron algunos conceptos tales como reclutamiento para brindar un mayor conocimiento y respaldo bibliográfico.

A continuación, se presenta una definición de reclutamiento, misma que resulta muy completa y aporta al estudio significativamente:

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización (Chiavenato, 2017, pág. 148) El reclutamiento es un proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces (Robbins & Coulter, 2012, pág.286), mientras para Chiavenato (2009) “el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.” (p. 45).

El reclutamiento siempre tiene que estar ligado a la selección de personal, porque esta fase nos indicará qué candidato es el más recomendable para el siguiente paso como es la selección de personal. La fase de reclutamiento debe ser tomada en cuenta siempre por cualquier organización ya sea privada o pública. De esta fase se tendrá la pauta de qué candidatos son los mejores a la hora de tomar una decisión tan importante como lo es seleccionar personal. La importancia del reclutamiento de personal con el fin de captar el mejor Recurso Humano para la empresa pública y privada. (Duarte & Escobar, 2012, p.12)

Según Bretones, F. D. & Rodríguez, A. (2008)

“Se puede definir el reclutamiento como aquel proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para

realizar un determinado trabajo y atraerlos en un número suficiente para que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función a las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos.” (Bretones & Rodríguez, 2008)

1.1.1. Definición, tipos y finalidades del proceso de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso en el que una organización selecciona los empleados potenciales que cumplan los requisitos para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos para luego seleccionar a algunos de ellos.

Reclutar es realizar las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos más capacitados, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”.

Esta definición, como puede verse, se acercaría mucho más al segundo que al primer tipo de enfoque antes definido, estableciendo las pautas para un acercamiento bilateral entre empresa de los recursos humanos necesario para su subsistencia y desarrollo.

Para Coulter & Robbins (2010) existen varias características del reclutamiento tales como:

- El reclutamiento es el eslabón de un proceso más amplio, ubicándose después del diseño del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.
- El proceso de reclutamiento consiste en la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento. Así como métodos concretos para atraer candidatos.
- El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de aquella.

- El reclutamiento tiene como uno de sus objetivos, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que queda considerada idónea.
- El reclutamiento, además, también tiene como finalidad buscar candidatos que cumplan los requisitos definidos inicialmente, o se ajusten al perfil profesional.
- El reclutamiento puede ejecutarse paralelamente fuera o dentro de la organización.

1.1.2. Importancia del reclutamiento

El grupo Vértice (Equipo Vértice, 2008) afirma que:

El reclutamiento de personal tiene gran importancia en la empresa ya que puede, a través de la dotación de capital humano, lograr ventaja competitiva duradera. Por tanto, las organizaciones tienen que centrar gran parte de los esfuerzos en lograr tener el mejor poder de atracción de candidatos. A su vez, estos cambian sus valores y su forma de interactuar con las empresas, lo cual provoca una evolución en el sistema de reclutamiento tradicional.

1.1.2.1. Tipos de reclutamiento

Es evidente que antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento debemos conocer cuáles son las competencias; así como las tareas habituales a desempeñar por el futuro trabajador/a con el fin de determinar la mejor estrategia de reclutamiento.

Según Bretones & Rodríguez (2008) existen cuatro tipos de reclutamiento, que han sido tomados de las descripciones de autores como:

1.1.2.2. Reclutamiento interno:

Se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Bretones & Rodríguez (2008)

1.1.3. Reclutamiento externo

Es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa) bien personas desempleadas, bien trabajadores en activo de otras empresas). El objetivo, en este caso, es divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización (Bretones & Rodríguez, 2008).

1.1.4. Reclutamiento mixto

Este tipo de forma de reclutar la personal toma en cuenta la opción de promover a un trabajador interno como reclutar a un trabajador desconocido. Esta consideración se basa generalmente en donde se miden los talentos versus la remuneración.

1.1.5. Reclutamiento 2.0

Según Negro Martín (2017) expresa que:

El termino reclutamiento 2.0, o también denominado Social Recruiting, hace referencia al reclutamiento y selección de personal que se realiza a través de internet mediante herramientas como las redes sociales profesionales, redes sociales personales o los nuevos portales de empleo 2.0. El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo tradicional de reclutamiento y selección de personal, y es consecuencia de la necesaria e imprescindible adaptación de dicho modelo al momento actual.

1.1.6. Medios de reclutamiento

Según De la Fuente (David de la Fuente García, 2006) expresa que:

Los medios de reclutamiento son los canales que utilizan para conseguir el recurso humano, específicamente consiste en informar a través de los diversos medios de comunicación la necesidad de cubrir las vacantes con sus respectivas características y

acorde al perfil de ocupación, con el objetivo de atraer la atención de los posibles candidatos hacia la institución.

Entre los principales medios de reclutamiento tenemos los siguientes:

Una vez iniciado el proceso de reclutamiento se procede a buscar a los potenciales cliente para ocupar el puesto de trabajo. Es decir, a que fuente vamos a acudir para obtener los recursos humanos requeridos.

A continuación, se detallan las fuentes para obtener recursos humanos:

- Convocatorias por medio de la Prensa
- Convocatorias por medio de Radio y Televisión
- Convocatorias a Instituciones Educativas
- Convocatorias por medio de volantes o afiches
- Recomendaciones de Colaboradores de la Empresa
- Colaboradores dentro de la misma Empresa

1.1.7 Selección del personal

La selección de recursos humanos como: la elección de la persona idónea para el cargo, o más ampliamente, entre los candidatos, aquellos cuyo perfil concuerde con los cargos vacantes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. La selección de personal se trata de obtener por tanto dos resultados:

- Personas idóneas para el cargo.
- Personas que además de idóneas cumplan eficientemente las funciones a su cargo.

El proceso de selección consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. Los errores de contratación pueden tener implicaciones de gran alcance. (Robbins & Coulter, 2012, p.288). La elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como

la rentabilidad de la organización, mientras que Chiavenato (2009), manifiesta que: la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (p.51).

1.1.8. El proceso de selección en recursos humanos

La selección de personal dentro de la empresa debe estar inserta dentro de la planificación estratégica, debido a que en ella:

- Se trasladan los objetivos estratégicos a objetivos tácticos.
- Se realiza una autoevaluación de la empresa, de sus fortalezas, debilidades, cultura etc.
- Se lleva a cabo una evaluación del entorno externo de la empresa.
- Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesario, en función de los objetivos de la empresa.

La selección de personal puede definirse como: “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.

Este proceso consta de cuatro etapas, que pueden verse reflejadas en el

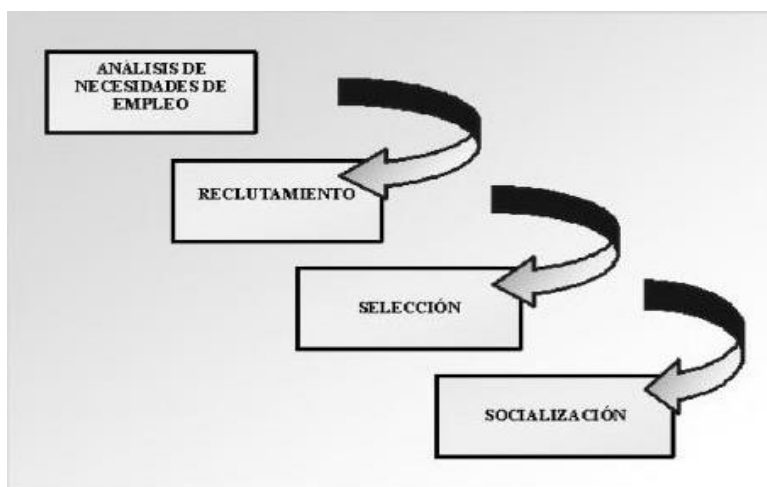


Ilustración 1: fases del proceso de selección (vértice,2008)

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quien deberá contratarse.

1.1.9. Incorporación a la organización

Esta etapa también denominada de “socialización” y consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

No es conveniente entender el proceso de selección de personal como un sistema eliminatorio de personas no aptas, sino más bien como la búsqueda de aquel candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias de su entorno y desarrollarse con él.

Implica la existencia de dos variables:

- Variable Comparativa: ya que se establece una comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato.
- Variable Decisoria: que se produce una vez finalizada dicha comparación.

Esto nos lleva a pensar que es necesario establecer una serie de predictores y de criterios válidos para poder comparar y tomar decisiones, entendiendo por “predictor”, cualquier medio o instrumento capaz de predecir un acontecimiento o resultado determinado, (por ejemplo, una prueba psicológica) y entendiendo por criterio la medida de éxito de los predictores. (Equipo Vértice, 2008)

1.1.10. Modelos de selección de personal

Chiavenato (2012) afirma que:

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser rechazado o aprobado. Para cada cargo que debe llenarse, se

presentan varios candidatos que los disputan y solo uno de ellos podrá ocuparlo, si resulta aprobado. (p. 52).

1.2. Antecedentes

Amador y Naranjo (2013), en su investigación “Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A.”, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el rendimiento laboral y financiero de la empresa , este estudio se fundamentó en un 16 método descriptivo, se tomó una muestra de aproximadamente 50 trabajadores. Las técnicas que se emplearon fueron las encuestas por medio de un cuestionario los trabajadores de la empresa y el uso de entrevistas realizadas al Gerente de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A., al Subgerente de Recursos Humanos Papelera Nacional S.A. y al Gerente del Banco Pacifico y Docente de la UNEMI, se concluyó que no hubo un proceso de reclutamiento y capacitación para determinar el conocimiento que tenían con el trabajo, ocurriendo problemas tanto con el personal como con la calidad del producto.

López y Pesantez (2014), en su investigación “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí”. La investigación que se aplicó fue de tipo exploratoria, prospectiva y correlacional y se concluyó que para los funcionarios del Municipio el desempeño laboral del personal depende el grado de conocimientos y competencias y estos deben ser considerado para su contratación, el departamento de Recursos humanos sólo se limita como herramienta para el proceso de selección de personal, a las pruebas de conocimientos y no evalúa las competencias ni el tipo de personalidad que tiene el aspirante. Se concluye que existe un elevado porcentaje de funcionarios que no ejercían sus obligaciones según su conocimiento y competencias profesionales y las causas del bajo desempeño laboral se debía a un proceso de reclutamiento y selección de personal convencional.

Palate (2016), en su estudio “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, investigó la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores, el tamaño de la muestra fue de 81 personas de diferentes áreas. La técnica que se empleó fue la encuesta que se dirigió al personal con un cuestionario de 17 preguntas. La investigación mostró un enfoque cuantitativo y cualitativo, entre sus conclusiones detalló que en la empresa no se especifica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal afectando el desempeño y la calidad de trabajo, ocasionando conflictos interpersonales. El proceso de selección de personal no es técnico sólo es empírico y tradicional, y se puede cometer el error de elegir a un personal que no reúna con el perfil solicitado.

Ramos (2015), en su investigación “Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de Codo de Pozuzo–Puerto Inca–Huánuco2015”. Planteó como objetivo general evidenciar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones, siendo la población pequeña fue tomada en su totalidad como muestra no probabilística o intencionada. En la recolección de datos, se empleó dos cuestionarios, para medir el nivel ambas variables, se verificó la hipótesis con la prueba de “t” Student, se usó el coeficiente de correlación de Pearson. Siendo una Investigación correlacional cuantitativa de corte transversal. Se concluyó que existe correlación significativa entre clima organizacional y desempeño docente.

Castillo (2015), en su investigación “Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013. Perú” reveló la problemática de la gestión pública asociándolos con los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación del desempeño de los docentes y sus efectos en la preparación de los Oficiales de la PNP. Se entrevistó a dos autoridades de la Escuela y a tres Oficiales egresados, además se tomó las conclusiones de las encuestas que efectúa la EOPNP a los cadetes al final del curso. El diseño fue un estudio de caso del tipo descriptivo y se concluyó que no existen adecuados procesos de convocatoria y selección del personal docente de la institución, contratándose docentes no idóneos, evidenciándose en la improvisación (algunos cursos son dictados por oficiales no

especializados), elaborando actividades educativas inapropiadas y la ausencia de calidad educativa. La PNP al tener un sistema jerárquico favorece a miembros de la institución en el proceso de selección docente. En lo académico no llega al nivel que debe tener una institución de educación superior, no tienen profesionales adecuados que puedan organizar el reclutamiento, selección y evaluación de los docentes. No cuenta con un perfil del docente.

Solís (2015), en su estudio “Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato”. Ecuador. Especificó como principal objetivo investigar como la inadecuada Selección de Personal por competencias influye en la Rotación de Personal, además se planteó y realizó un programa de selección por competencias. Se usó una encuesta a la población trabajadora. Esta investigación se sustentó en el enfoque cuali-cuantitativo investigación de campo; tipo de investigación correlacional. El estadístico que se utilizó fue el Chi cuadrado para la verificación si la hipótesis es acertada o rechazada, se concluyó que el personal no tiene las competencias que se requieren para desempeñar los cargos, siendo indispensable una guía de competencias que se ajuste a los puestos y funciones. La empresa REPREMARVA no cuenta con un departamento del Talento Humano (que se encargue del reclutamiento y selección de personal.) razón por la cual se observa la excesiva rotación por no cubrir con el perfil del puesto, causando la insatisfacción y un mal desempeño laboral.

Mendoza (2014), presentó el tema: “Diseñar un proceso de reclutamiento de personal para empresas educativas privadas con el fin de mejorar la calidad docente, obteniendo como resultado un servicio de calidad que responda a las demandas y necesidades de la educación en la ciudad de Huehuetenango”. La investigación es de tipo descriptiva demostró las características de las variables de estudio realizado por medio de los instrumentos sin establecer relaciones de causa efecto de una sobre otra, estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómeno) y lo que es. Además, se trata de buscar la relación existente entre variables sin llegar a considerar causalidad entre niveles. Achaerandio, L. (1995) Iniciación a la práctica de la Investigación y se concluyó que los representantes de las empresas

educativas privadas manejan el concepto de proceso de reclutamiento, pero estos conocimientos no son aplicados formalmente en ninguna de las empresas educativas estudiadas, lo que conlleva a un mal funcionamiento al momento de prestar el servicio educativo, por no contar con personal docente de calidad que faciliten conocimientos científicos y culturales mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje, a los jóvenes que serán el futuro de Guatemala. Werther, W. (2005) El proceso de reclutamiento a menudo se encuentra en la situación de ubicar al candidato más calificado, con mayor nivel de experiencia, con más títulos, etc., es decir a la persona apta para ocupar determinado cargo, y que su desempeño sea óptimo, colaborando con el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Cueva y Erazo (2014), en su investigación “Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, para el área técnica de la Gerencia Nacional de Operaciones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” tuvo como objetivo crear un modelo de Administración del Talento Humano por competencias, con el propósito de obtener del grado de Magister en Gerencia empresarial, MBA, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Este estudio fue de diseño no experimental, descriptivo, de naturaleza cualitativa, indicó como conclusiones: La administración del talento humano que se diseñó tiene el objetivo de incrementar la competitividad del personal; siendo necesario en la corporación donde se encontró duplicidad de puestos en algunas áreas, pero llevaban diferentes denominaciones. Los perfiles de puesto facilitan la identificación del personal ideal para el puesto de acuerdo a sus actividades, funciones y responsabilidades. Mientras que la descripción de puestos que asocia a puestos con características 18 parecidas, asegurando que haya las mismas oportunidades en los ingresos, ascenso, y en las remuneraciones.

Cancinos (2015), en su estudio “Selección de personal y desempeño laboral”, se estableció la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, con el objetivo de obtener el Título de Psicóloga Industrial en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala. El tipo de investigación fue cuasi experimental. La muestra fue de 36 personas Para evaluar

ambas variables de los trabajadores se empleó un cuestionario. El proceso estadístico que se aplicó fue la significación y fiabilidad de proporciones. Concluyéndose que guardan relación estas variables, debido a que las incongruencias y potenciales halladas en la selección se ven manifestadas en los niveles de desempeño, siendo necesario mejorar la información las responsabilidades del puesto y el perfil del candidato, analizar la personalidad del candidato para que éste pueda lograr un mejor desempeño.

Cayetano (2015), en su tesis “Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar-Chimbote: 2014”, para la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo precisó como objetivo principal comprobar si las condiciones laborales se asocian con el desempeño de los colaboradores de la financiera Edyficar-Chimbote. La muestra estuvo constituida por los 24 colaboradores (que son la totalidad de su población) las técnicas empleadas fueron la encuesta que se realizó a los colaboradores y al gerente de Agencia de la financiera; la técnica de la observación durante la jornada diaria de trabajo en los meses de investigación y la técnica de la entrevista. Este estudio tuvo un diseño descriptivo, transaccional. Se concluyó que existe una influencia negativa de las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores, siendo las actitudes negativas el temor, ansiedad, estrés, entre otras; lo que disminuye el compromiso y las metas de la organización, ocasionando un nivel bajo de producción y desempeño. Siendo las relaciones interpersonales negativas y las relaciones con los jefes no son del todo buenas, por lo tanto, la confianza entre ellos es calificada como regular.

Flores (2014), presentó el tema: “Implementación de un manual de procedimientos de selección de personal, para el personal de servicios ocasionales y su impacto en el desempeño laboral de los servidores contratados en la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO – EP Quito.” Teniendo como objetivo general: Implementar un manual de procedimientos de selección de personal, y medir su impacto en el desempeño laboral de los servidores contratados en la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (EMASEO-EP). El diseño que se utilizó para esta investigación fue el cuantitativo no experimental, ya que la información

que obtuvo se le realizó en un contexto natural y se concluyó que actualmente la Empresa EMASEO ha mejorado su proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con la implementación del manual de procedimientos de Selección de personal, ya que es una herramienta de apoyo, fácil y de rápida aplicación que permite cubrir las necesidades de la institución, establece los parámetros que deben seguir el personal que se encarga del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Además, determina las características, requisitos y responsabilidades que debe desempeñar cada uno de los profesionales contratados, permitiendo a su vez mejorar el desempeño de sus colaboradores.

1.3. Marco Legal

Este apartado servirá para sustentar con base legal entre leyes y normativas que contribuyan a la investigación como se presenta a continuación.

Según Hernández (2017), el derecho al trabajo nace de un principio universal irrenunciable e irreductible de las personas, mismo que ha costado por más de nueve siglos la inmolación de vidas que fueron importantes para conseguir el entendimiento de que los Estados tienen la obligación de generar y exigir que en el ejercicio del trabajo se respete el derecho a conseguir el sustento para su vida con dignidad, con la comprensión de que el trabajador desgasta sus fuerzas no renovables en el desempeño de labores como recurso humano participe en la producción que genera riqueza.

1.3.1. Constitución de la república

El deber del Estado es garantizar el empleo de las y los ecuatorianos, así se expresa en el artículo 326 numeral 1 de la Constitución de la República, donde se dispone que el “Estado impulsará el empleo y la eliminación del subempleo y desempleo”.

De conformidad con lo que establece la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 35: El trabajo es un derecho y un deber social y gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración

justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

- La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
- El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
- El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.
- Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
- La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
- Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
- Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley.

Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización. Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se

sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo.

Cuando las instituciones del Estado ejerzan actividades que no puedan delegar al sector privado, ni éste pueda asumir libremente, las relaciones con sus servidores se regularán por el derecho administrativo, con excepción de las relacionadas con los obreros, que estarán amparadas por el derecho del trabajo.

Para las actividades ejercidas por las instituciones del Estado y que pueden ser asumidas por delegación total o parcial por el sector privado, las relaciones con los trabajadores se regularán por el derecho del trabajo, con excepción de las funciones de dirección, gerencia, representación, asesoría, jefatura departamental o equivalente, las cuales estarán sujetas al derecho administrativo.

1.3.2. Convenios internacionales

Adicionalmente, existen una serie de organismos internacionales que emiten normas aplicables a los regímenes de derecho de trabajo en los países. Estas normas originadas más allá de las legislaciones nacionales se conceptúan como Derecho internacional de trabajo. Como manifestaciones del Derecho internacional del trabajo se encuentran: • La Organización Internacional del Trabajo (OIT). • Los pactos o convenios de las Naciones Unidas) • Los acuerdos bilaterales y multilaterales, cuyo objetivo es generalmente equiparar las condiciones de trabajo entre dos o más países, especialmente, para evitar inmigraciones masivas entre países vecinos.

1.3.3. Ley del deporte educación física y recreación

Las Federaciones Deportivas Provinciales se rigen por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, (LDEFR, 2011); mismas que se define las Federaciones Deportivas como:

Art. 35.- Las Federaciones Deportivas Provinciales son organizaciones deportivas sin fines de lucro que se rigen por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y

Participación para cumplir con el fin social que les compete, así como para recibir recursos económicos del Estado.

Dentro de este proyecto otro tema de gran relevancia, son las modalidades de contratación presentes en las entidades privadas que gozan de autonomía y perciben recursos públicos.

Las entidades privadas con fondos públicos requieren de un Plan Anual Estratégico de contrataciones, en virtud que se rigen por un presupuesto asignado, es por este motivo que hay que precautelar los recursos del estado.

1.3.4. Código de trabajo

En el artículo 14 del Código del Trabajo se dispone que la modalidad típica, en todo caso del contrato individual de trabajo se entenderá por tiempo indefinido.

Las excepciones que demarca el artículo 14 son:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de aprendizaje; y,
- d) Los demás que determine la ley.

1.3.4.1 Modalidades de contratación

Como se mencionó anteriormente los trabajadores, se rigen bajo la modalidad del Código de Trabajo, mismo que establece los tipos de contratos en el Art. 15, 16 y 17.

Dentro de este proyecto otro tema de gran relevancia, son las modalidades de contratación presentes en las entidades privadas que gozan de autonomía y perciben recursos públicos.

Las entidades privadas con fondos públicos requieren de un Plan Anual Estratégico de contrataciones, en virtud que se rigen por un presupuesto asignado, es por este motivo que hay que precautelar los recursos del estado.

1.3.5. Normas de control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia, garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad y proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes; la estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

En las disposiciones de la Norma de Control Interno, 200-03 dice:

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

La Norma de Control Interno 407-01 Plan del Talento Humano, y 407-02 Manual de Clasificación de Puestos; que textualmente en su orden dicen:

“Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucional...”, “Las unidades de administración del talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración...”.

CAPÍTULO II

2. Metodología

2.1. Tipo de estudio

Esta investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, descriptiva, exploratoria, no transversal; para ello Hernández (2014) indica que, un enfoque cuantitativo por medio de la recolección de datos comprueba hipótesis y justifica teorías, mientras que el enfoque cualitativo por medio de información recolectada y analizada genera ideas o interrogantes.

Para Ortiz y Zepeda (2007) definieron sobre la investigación pura o teórica que “Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (s.p).

Además, a través del estudio descriptivo se podrá evaluar y recolectar datos sobre las características del fenómeno analizado y sus componentes (Vásquez, 2005), el análisis de la información se hizo a través de la observación directa e indirecta, cuestionario y entrevista, posteriormente se detallarán los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de los instrumentos mencionados como resultado final de la investigación. Adicional a esto se conocerá el tipo de procesos de selección del personal y reclutamiento que se pueden implementar, este estudio posee un diseño no experimental transversal, en vista de que no generó manipulación de las variables.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

A continuación, se plasma la operacionalización de las variables de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Tabla 1

Definición conceptual y operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Reclutamiento y selección de personal	Al respecto Chiavenato (2009) Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y describir el proceso de reclutamiento del personal: Elaboración del marco teórico. Elaboración de entrevista – encuesta. Validación de entrevista – encuesta Aplicación de entrevista al 	Proceso de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> Método de reclutamiento. Causas que tienen en cuenta en el momento de realizar el reclutamiento. Técnicas de reclutamiento interno Fuentes de reclutamiento externo.

<p>En palabras de Chiavenato (2009) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a aumentar la eficiencia y el desempeño laboral</p>	<p>administrador general y jefe departamental, aplicación de encuesta a los funcionarios</p> <p>Proceso de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tabulación de datos. • Análisis de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de reclutamiento externo de personal. • Encargados de ejecutar al proceso de reclutamiento • Participantes en el proceso de selección del personal • Objetivos del proceso de reclutamiento y selección. • Actitudes y habilidades • Habilidades prácticas y capacidades
---	---	---

Fuente: Chiavenato (2009)

2.3. Población y muestra

Hernández, et al (2014), dice que, “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.174). La población para la presente investigación está conformada por 16 trabajadores del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas.

Tabla 2

Nómina de colaboradores del área administrativa

Nº	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Barboza Hurtado Freddy Mateo	Relacionador Público
2	Cantos Mejía Narcisa De Jesús	Secretaria
3	Castillo Cabeza Jesús Renis	Mensajero
4	Chica Mejía Mirna Mercedes	Administrador Financiero
5	Jama Rosales Hower Wilmer	Chofer
6	Medranda García Máximo	Mensajero
7	Mera Montaña Carmen Janeth	Secretaria 2
8	Portocarrero Casquete Victoria Inés	Talento Humano (Enc)
9	Roa Zambrano Nathalie Gabriela	Secretaria General
10	Robinson Mosquera Faira Inés	Activos Fijos Bodega
11	Subiaga Delgado Rosa Isabel	Administradora General
12	Torres Estupiñán Dolores	Asistente Técnica Logística
13	Mina Ramírez Ruth Irina	Metodólogo
14	Santillán Dimitrakis Carlos Clemente	Metodólogo (Encargado L D.T.M)
15	Valencia Andrade Digna Lucia	Psicóloga
16	Velásquez Sabando Roberto Andrés	Metodólogo

Fuente: Entrevista a la Jefa del departamento de Recursos Humanos

2.4. Técnicas e instrumentos

De acuerdo con la naturaleza de esta investigación, es necesario hacer uso de técnicas de recolección de datos denominados “técnicas vivas” o de relaciones individuales y de grupos. La técnica es el procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo de un instrumento, al uso de materia, al manejo de una determinada situación, es decir, las técnicas según Palella (2006), “...son las técnicas que se emplean para recoger y registrar datos e información. Sirven para construir instrumentos metodológicos aplicables a los propósitos de estudio que se estén realizando” (p.56).

2.4.1. Entrevista

Fue dirigida a la Administradora General/ Responsable de Talento Humano que se la denominará como A1, mediante un cuestionario conformado de 5 preguntas tuvo como finalidad de obtener información pertinente y opiniones para la investigación.

2.4.2. Encuesta

La investigación se aplicó a 16 administrativos, mediante un cuestionario semiestructurado que al ser aplicada tuvo una duración de 10 a 15 minutos, conformado por 10 preguntas tanto de selección múltiple, las preguntas están divididas según la secuencia de los indicadores.

2.4.3. Instrumento

Sánchez y Reyes, (2006) definieron que: los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas diversas relacionados con los objetivos del estudio (p.151). Por lo tanto, el instrumento a utilizar es el instrumento de tipo cuestionario.

Para Baptista, Fernández y Hernández (2010) un cuestionario no sólo indaga sobre las variables sino a las exigencias y a un problema de investigación, por lo en cada investigación el tipo de preguntas es distinto.

2.4.4. Validación

Según Robbins y Coulter (2012), cualquier instrumento de selección que use un gerente debe tener validez; es decir, la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante. Por ejemplo, la LOSEP prohíbe a los gerentes usar un puntaje de prueba como instrumento de selección a menos que exista evidencia clara de que, una vez en el trabajo, los individuos con puntajes altos en esta prueba tengan mejor desempeño que los individuos con puntajes de pruebas bajos. Los gerentes tienen la obligación de demostrar que cualquier instrumento de selección que usen para seleccionar a los candidatos se relacionen con el desempeño laboral.

Para la aplicación del instrumento, se tomó como ejemplo la validación aprobada en las tesis: “Diseño del manual para el proceso de selección de personal del Centro Cristiano de Guayaquil.

2.4.5. Confiabilidad

Según Hernández et al., (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto, Hernández et al., (2010) la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

2.4.6. Análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se utilizó el paquete informático Excel, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición.

Caracterización de los procesos de reclutamiento de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas. El proceso de reclutamiento de personal es una herramienta cuyo fin es atraer candidatos potenciales para ocupar determinado cargo, por medio de un conjunto de procedimientos, pasos y técnicas (Chiavenato I.,2001), y toda empresa, sin importar su actividad debe darle la importancia debida.

CAPÍTULO III

3. Resultados

Los resultados que se presentarán a continuación están basados en los objetivos específicos de la investigación, relacionadas con las siguientes variables: Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas. Por lo tanto, los resultados producto de la investigación se reflejan a continuación.

3.1. Resultados de encuestas realizadas a trabajadores

Se realizaron las encuestas a 16 trabajadores administrativos de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, las cuales arrojaron la siguiente información:

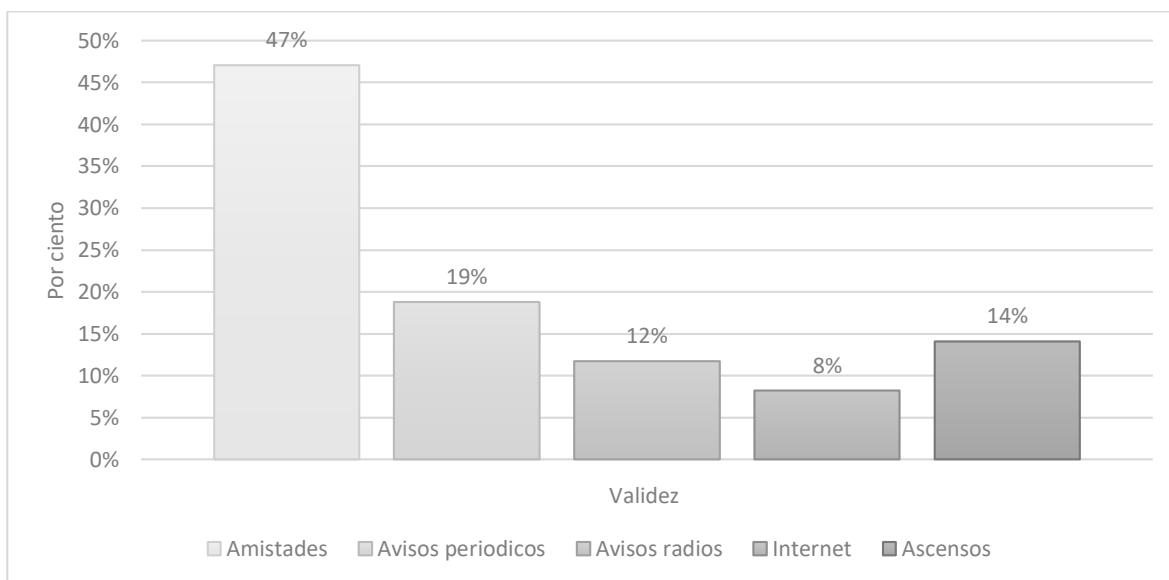


Gráfico 1: Medio de conocimiento de existencia de vacante.

Fuente: encuesta a trabajadores

En las oportunidades laborales de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, no se emplean los métodos tradicionales, ni definidos por los organismos del gobierno tales como Ministerio de Trabajo y Contraloría General del Estado, el Art. 192 de la LOSEP y la Norma de Control Interno 407-03 detallan que existen procesos internos para la incorporación y contratación de personal; asimismo se puede acceder a las plataformas digitales como socio-

empleo que permite la transparencia en los concursos de méritos y oposición, donde pueden participar los ciudadanos que tengan el perfil que señala la oferta de trabajo, se evidenció que se difunde la información por intermedio de amistades, y por los medios convencionales como la prensa escrita.

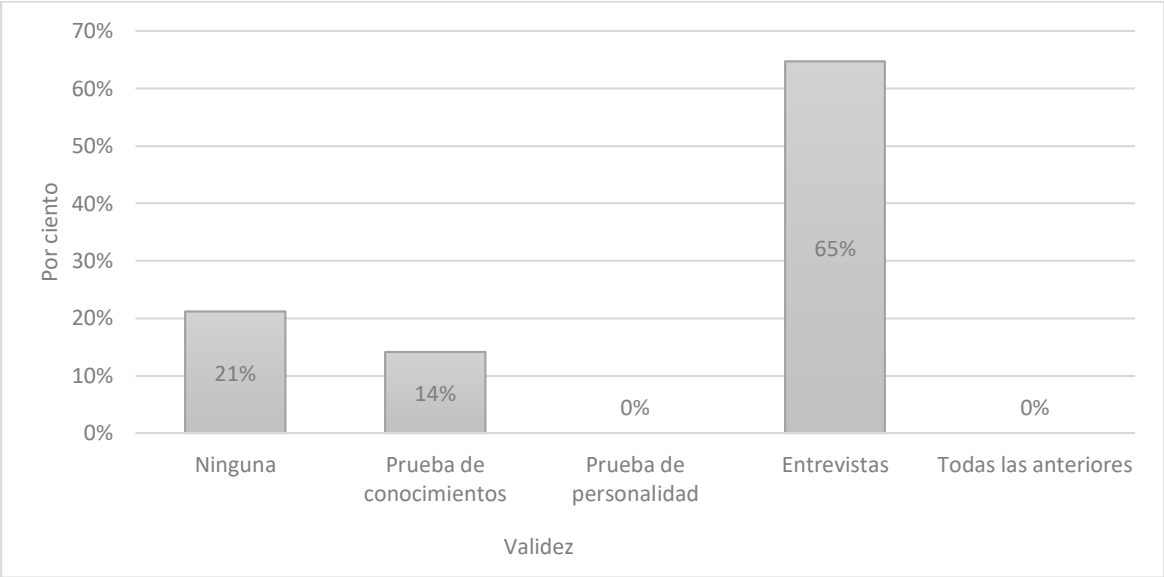


Gráfico 2: Instrumento de reclutamiento

Fuente: encuesta a trabajadores

Luego de la encuesta se evidenció que no se emplean algunos métodos de reclutamiento citados por varios autores tales como: contactos con universidades, agencias de reclutamiento, medios que fortalecieran los procesos de contratación de personal, como se puede observar en el gráfico 4, el 47% de las personas conocen de las convocatorias por medio de amigos que ya laboran en la institución, en virtud de que se corroboraría los datos del candidato, prevalece más la entrevista que las pruebas de conocimientos que medirían las habilidades y destrezas del personal a contratar.

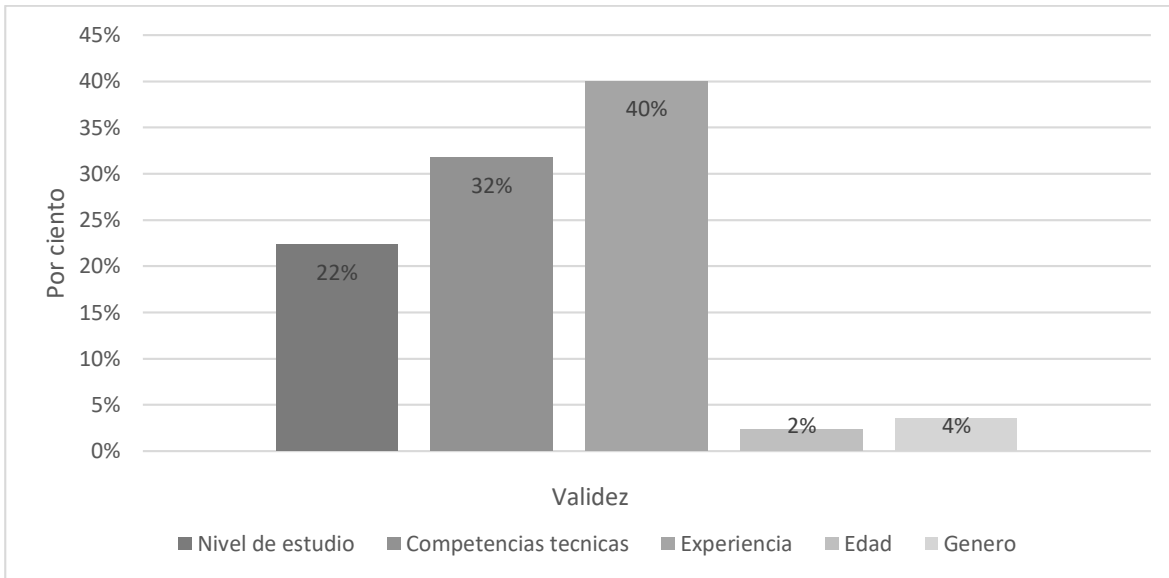


Gráfico 3: Requisitos para ocupar el cargo

Fuente: encuesta a trabajadores

Se evidenció en la institución que las pruebas de conocimientos están por debajo del último proceso contractual que es la entrevista personal, asimismo se observa en el gráfico 3 que, el 21 % de los encuestados manifiesta que no se utiliza ninguno de los procedimientos habituales emanados por el Ministerio de Trabajo.

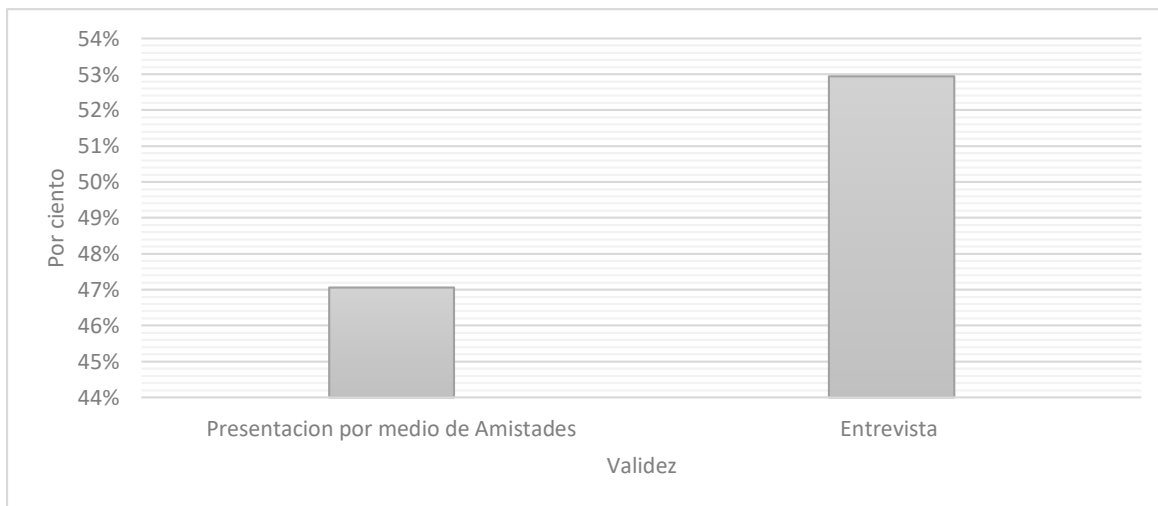


Gráfico 4: Contacto para aplicar el puesto vacante

Fuente: encuesta a trabajadores

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas al personal y demostradas en el gráfico 3 con respecto al primer contacto que tuvo el personal con la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, se concluyó que para conseguir un puesto de trabajo los colaboradores que la entrevista fue el primer medio de acercamiento con la institución, asimismo observamos que la presentación por medio de amistades es de gran relevancia al momento de vincular al personal, lo cual no significa que sea perjudicial o contraproducente siempre y cuando al momento de seleccionar al personal se lo haga de una forma objetiva y no solo por ser recomendados.

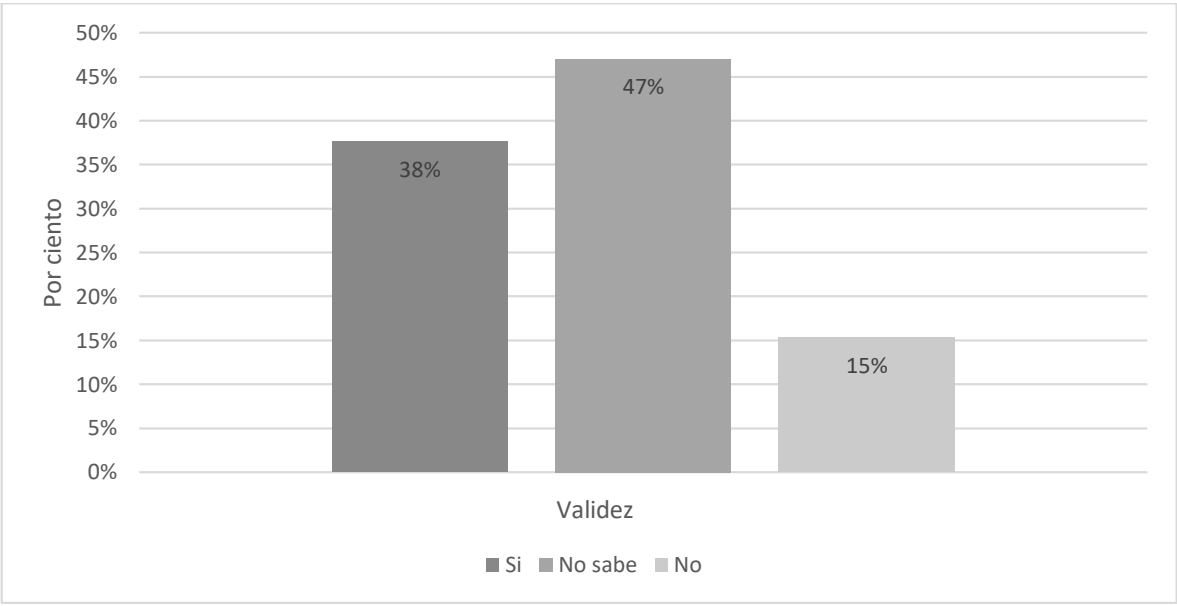


Gráfico 5: Aspirantes adicionales para el puesto

Fuente: encuesta a trabajadores

La falta de uso de plataformas digitales como socio-empleo, se puede evidenciar gracias a los resultados de la encuesta en este ítem, esto conlleva a los aspirantes no tengan acceso a la información oportuna de los postulantes a los cargos vacantes, es decir desconocen quienes son su competencia generando falta de transparencia y no se cumplan con los parámetros establecidos que emite el Ministerio de Trabajo.

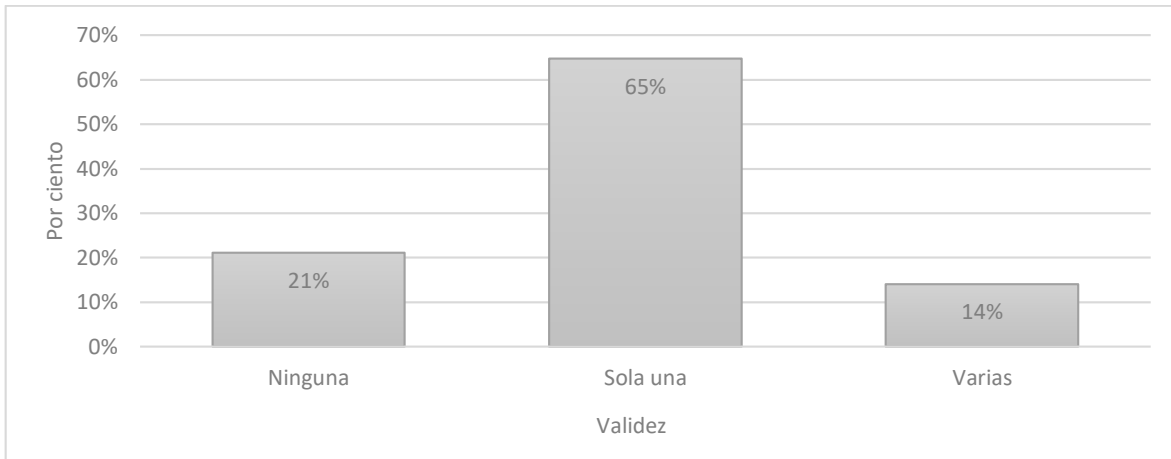


Gráfico 6: Número de entrevistas para conseguir el cargo

Fuente: encuesta a trabajadores

De acuerdo a los resultados de las encuestas obtenidos del personal sobre las entrevistas a las que asistió para obtener el cargo que actualmente tienen, se indica que un 65% acudió una sola vez a la entrevista, seguido de quienes no asistieron pero revisando los ítems anteriores se podría mencionar que por el escaso uso de procesos técnicos en la selección de personal existen candidatos que cubren las vacantes por peticiones de amistades relacionadas con los directivos de la entidad, un 14% si ha pasado todos los filtros necesarios para pertenecer a la empresa.

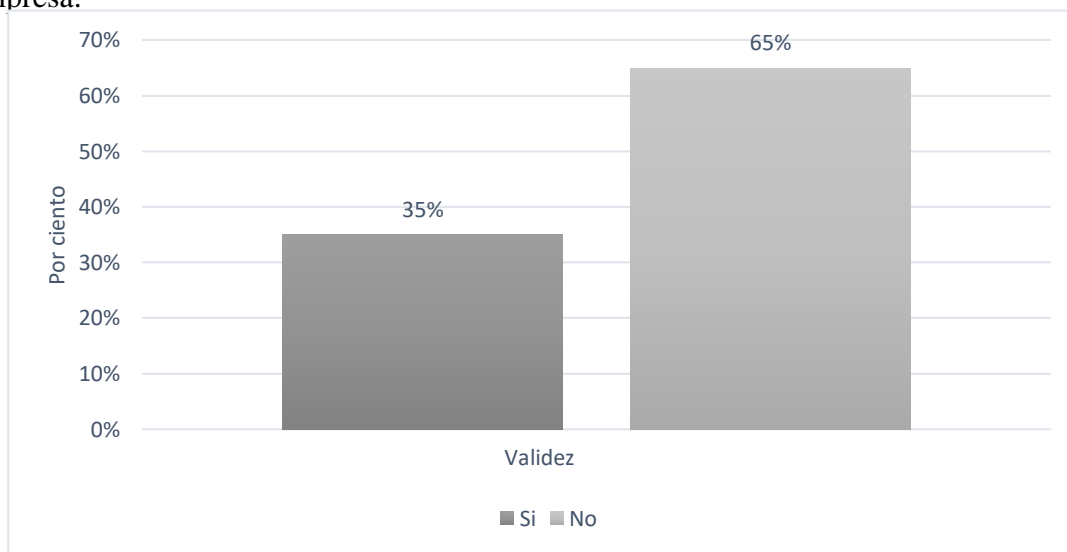


Gráfico 7: Competencias para el puesto

Fuente: encuesta a trabajadores

La gran mayoría del personal que labora en Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, manifiesta que no se encuentra apto para ocupar la posición actual, dado que como se nota existe talento humano que ha sido ascendido, por cuanto la experiencia se los ha permitido, y al no aplicar los debidos procedimientos conlleva a que exista este tipo de disyuntivas, la carencia de un plan de carrera que les permita prepararse para el futuro refleja este panorama muy perjudicial para la empresa, seguramente en el camino aprenderían lo necesario para ejercer con eficacia las funciones que el puesto exigía.

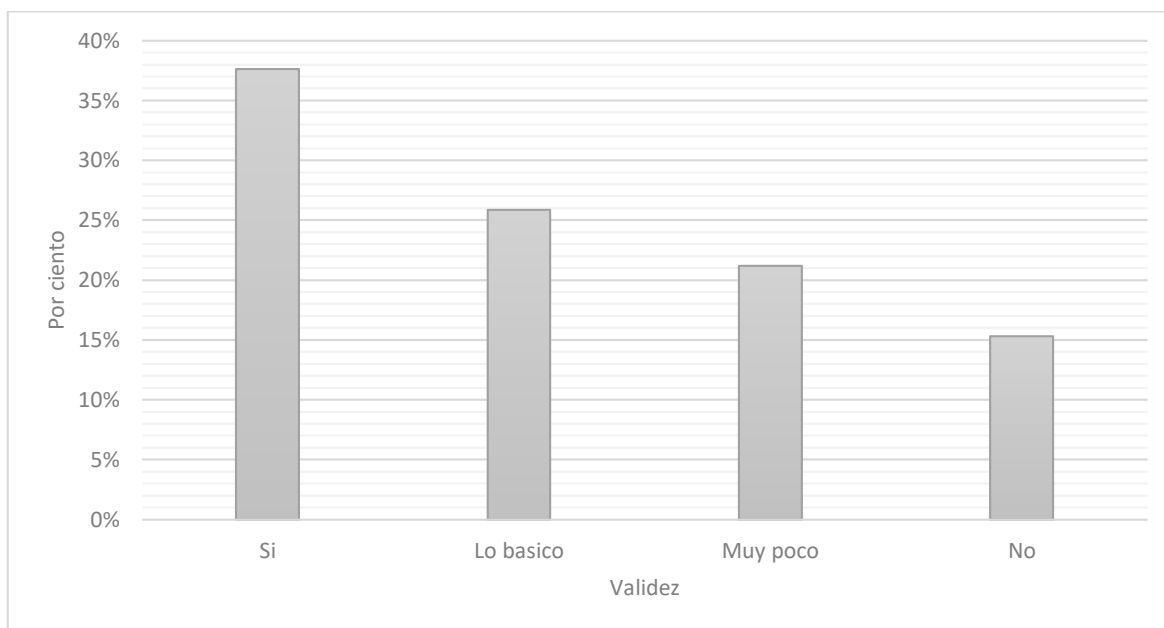


Gráfico 8: Exposición de condiciones laborales.

Fuente: encuesta a trabajadores

Los colaboradores que indican en las encuestas y entrevistas que la información que se les proporcionó en la entrevista sobre las condiciones laborales de contratación en la Federación Deportiva de Esmeraldas no fue el suficiente o fue muy poca, la mayoría de estos encuestados querían conseguir un trabajo sin importar las condiciones de contratación. Asimismo, se evidencia que si se han dado los lineamientos internos necesarios a un porcentaje significativo.



Gráfico 9: Requerimiento de referencias personales y laborales

Fuente: encuesta a trabajadores

Las referencias personales y laborales constituyen una fuente de verificación de la información suministrada por un aspirante, notamos que un alto porcentaje de encuestados manifiesta que no fue prioridad al momento de contratación, lo que escasamente permitiría validar los datos de los postulantes.

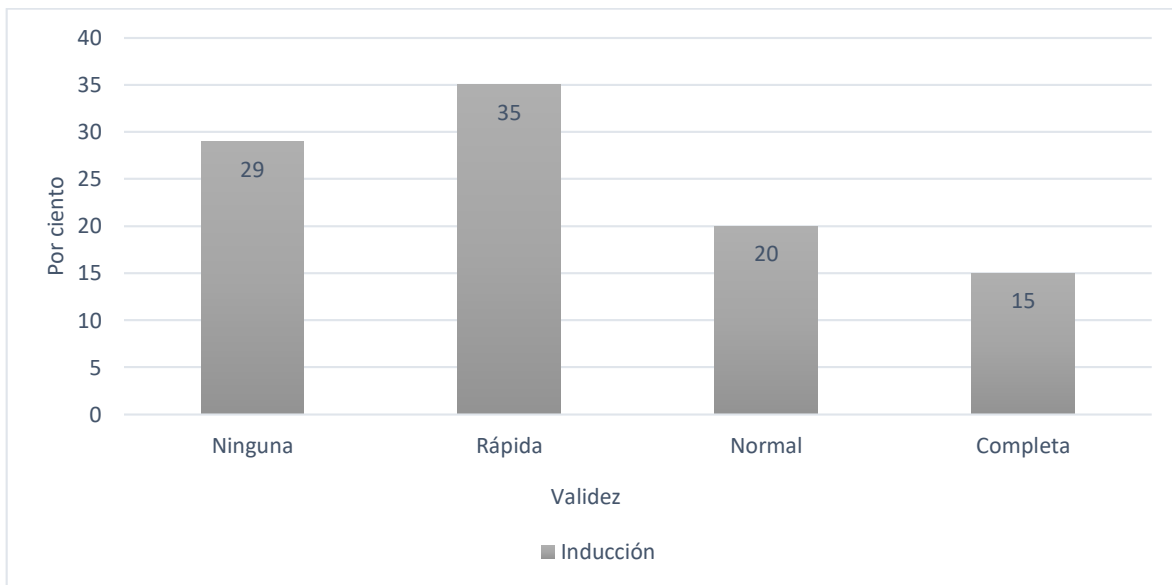


Gráfico 10: Capacitación sobre las funciones del puesto

Fuente: encuesta a trabajadores

Existen colaboradores que consideran que no recibieron una inducción completa y detallada de las funciones del puesto lo cual puede repercutir de manera negativa en el desempeño de los empleados al no tener clara lo que deben de hacer en el cargo que les ha sido asignado.

3.3. Resultados de la entrevista

Dada la entrevista a la jefa de recursos humanos, encargada de los procesos de selección y reclutamiento de los candidatos a los diversos puestos vacantes, se evidenció que los medios que se usa para el requerimiento de personal son los anuncios por el periódico y redes sociales, en vista que son los medios más utilizados por la comunidad en general. Los candidatos que son escogidos para las entrevistas de trabajo deberán efectuar las pruebas correspondientes, en donde la inducción que se les brindará una vez seleccionados está comprendida por la reunión con el personal, la información de la empresa las políticas y reglamentos, estatutos, y se basan en plazos establecidos por el Código de Trabajo que son los 90 días a prueba.

Una vez recolectada la información se procedió hacer un análisis cualitativo de la entrevista a la Jefa de Recursos Humanos. Estas preguntas fueron relacionadas a los objetivos específicos.

3.3.1. Medios de reclutamiento

Los medios que la empresa utiliza para reclutar personal son los anuncios por las redes sociales y los clasificados en los periódicos, actualmente se cuenta con una página web, dado que las herramientas tecnológicas facilitan la difusión de la información. Adicionalmente las convocatorias por medios electrónicos permiten optimizar recursos económicos.

3.3.2. Pruebas de incorporación

Dentro de la organización se realiza un test de conocimiento, el cual contiene temas acordes al perfil del puesto, luego se selecciona una terna que es entrevistada por el Administrador General, presidente y Talento Humano respectivamente.

3.3.3 Contenidos de inducción

Entre los contenidos de inducción podemos señalar los siguientes:

- Capacitaciones de procesos internos que maneja la empresa,
- Inducción a las políticas internas
- Retroalimentaciones por la cual el postulante va a hacer contratado.
- Reglamentación de la empresa
- Información general de la empresa

3.3.4 Periodo de estabilidad

De acuerdo lo estipulado a la ley es durante el periodo de prueba, queda indicado en el contrato siguiendo las disposiciones del Código de Trabajo, si en los tres meses el empleado no tiene un buen desempeño es cesado de sus funciones, los puestos de libre remoción tienen otra modalidad, su nombramiento se registra en la Secretaría del Deporte y fenecen en un año.

CAPÍTULO IV

4. Discusión

Con base a la información levantada en las entrevistas, encuestas y resultados de los antecedentes de estudios previos que ayudaron a desarrollar esta investigación, se ha podido evidenciar diversos escenarios:

Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, centra el poder de la toma de decisiones en los directivos que pertenecen a distintas agrupaciones estatales tal como sucede comúnmente con otras entidades del sistema deportivo, la actual administradora, considera que es oportuno realizar un análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal para contar con información que facilite la elaboración de un plan estratégico que estandarice los lineamientos que debe seguir el personal, siendo así, debido a esto se generan las siguientes interrogantes: ¿Cómo han venido trabajando? ¿Anteriormente como hacían estos procesos? ¿Alguna vez fueron observados por Contraloría?

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En términos generales según la calificación del personal de Federación Deportiva de Esmeraldas, la percepción sobre los procesos mencionados hace notar que la comunicación interna y los elementos empleados al momento de llenar una vacante no son los óptimos.

La selección de personal es un proceso que procura definir 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 al que postula el futuro ocupante, así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Federación Deportiva de Esmeraldas carece de planes de carrera y muy poco se promueve al personal por su preparación académica lo que genera que se perciba pocas posibilidades de ascenso, esto desencadena que no exista compromiso, independientemente si el trabajo como tal, le satisface al funcionario. Dada esta situación se genera la siguiente duda ¿acaso esto incentiva a las buenas prácticas del talento humano?

Las organizaciones exitosas en la actualidad requieren de un talento humano preparado y dispuesto, que cumpla con las características específicas para cada puesto de trabajo, por eso, Chiavenato (2013) menciona que el proceso de reclutamiento y selección es un filtro que ayuda a las empresas para que algunos de los candidatos ingresen a la fuerza laboral, es decir, aquellos que demuestran habilidades necesarias para la institución. De allí, la importancia de contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

Todo proceso de reclutamiento y selección estimula o juzga el valor, excelencia y cualidades de un candidato. Los resultados de la investigación determinaron que, si existe relación estrecha entre el la selección y el reclutamiento de personal, debido a que el proceso de selección no se considera tan efectivo y el reclutamiento se encuentra dentro del rango aceptable, existen muchas disyuntivas que conllevan a plantearnos diversas interrogantes tales como:¿Realmente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, son acorde a los lineamientos que emite el Ministerio de Trabajo?. ¿Es adecuado que las vacantes las cubran personas que no cumplen con el perfil o que no cuenten con un título universitario?

En cuanto a los procesos empleados por la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas en lo referente a selección de personal y reclutamiento, la Administradora General ha expresado que la institución si ha tratado de aplicar los métodos de reclutamiento y selección pero que se debe profundizar en este tema, debido a que considera que en otros periodos han sido empíricos, este escenario se pudo haber dado por la falta de un sistema de comunicación, tanto es así, que parte de los encuestados indicó que no conocen con antelación la forma y los lineamientos que se iban a utilizar para que sean partícipes, lo que

pudo derivar en un mal accionar de las máximas autoridades y la falta de cumplimiento de las expectativas y metas de la institución, nos planteamos la siguiente interrogante ¿la normativa interna de requisitos para la contratación de personal es muy compleja?

Se debe hacer énfasis, además, que el valor de un sistema de reclutamiento y selección de personal no radica en su instrumentación mecánica, sino en la combinación adecuada de principios, tareas y métodos; asimismo su constante perfeccionamiento. Se puede hacer referencia, además, al costo de la no selección del personal, al costo de la no calidad de la fuerza de trabajo, lo cual se traduce en ineficiencia, baja productividad, mayor ocurrencia de accidentes e insatisfacción laboral, con la secuela de ausentismo, indisciplina, altos índices de rotación de personal y los consiguientes gastos que dichos disfuncionamientos acarrear. ¿Cuál es la opinión del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas acerca del proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Qué acciones concretas sugerirían adoptar para mejorarlo? La mayoría de los encuestados hicieron énfasis en la falta de transparencia, empirismo y las influencias personales.

Con base a lo expuesto elaboramos las siguientes interrogantes: ¿Desde el punto de vista de quienes conforman el departamento de Talento Humano, están realmente satisfechos con los resultados de los procesos de reclutamiento y selección? En realidad, existe un descontento tanto en los clientes internos, como en el área de Talento, debido a que los puestos que integran la parte administrativa son electos por el Directorio, eso conlleva a que no exista transparencia y se distorsione la credibilidad entre los participantes, por la falta de medios electrónicos que van reflejando los resultados en las etapas de concurso de méritos.

La esencia del proceso de reclutamiento y selección, se materializa al escoger al mejor candidato para cada cargo o grupo de ellos, a partir de lograr un reflejo lo más objetivo posible de las características del sujeto, siendo dicha tarea una responsabilidad del equipo de selección ¿Los medios tecnológicos podrían potenciar el prestigio y la solidez de nuestra marca empleadora? La Administradora General expone que los medios tecnológicos son los mejores intermediarios de difusión para las convocatorias, pese a ello escasamente se utilizan

en esta institución porque como ya se mencionó anteriormente al tener un Directorio, sus miembros se encargan de definir a uno de los candidatos de las ternas que ellos mismos proponen ¿De no ser así, porque aún estamos renuentes al uso de los medios tecnológicos? La Administradora General indica que teniendo la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas un RUC, y contar con autonomía en la toma de decisiones los altos directivos optan por los medios tradicionales de contratación, otra causa podría ser la falta de recursos económicos que, aunque se colocan en el POA, no son aprobados por la Secretaría del Deporte, para la inversión en medios digitales que aportarían más a la gestión y la innovación de los procesos administrativos.

Los procedimientos de selección y reclutamiento en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, haciendo una comparación con las demás tesis consultadas para la investigación, fundamentan para que se aplique el Manual de Procedimientos y el Manual de Gestión Organizacional establecido por la Secretaría del Deporte, el cual incluye el Instructivo de Selección de Personal Administrativo, Requisitos previos para la contratación y las actividades que se deben seguir para la correcta selección del personal técnico y administrativo, cubriendo las necesidades entren por perfiles, además ayuda a determinar las habilidades, capacidades y actitudes de cada funcionario dejando a un lado la forma empírica y desorganizada de realizar la contratación de personal. Esta investigación coincide en que se debe realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, pues de ello depende que los procesos de gestión en cada organismo deportivo del cantón sean brindados con calidad y calidez, que los profesionales seleccionados estén acorde a las competencias requeridas para ser funcionarios de esta institución, impidiendo el incumplimiento de los requisitos estipulados por el Ministerio de Trabajo.

La Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, no aplica los debidos procesos de reclutamiento y selección del personal, dado que es una institución de derecho privado y goza de autonomía para la toma de decisiones contractuales, su directiva está constituida por un cuerpo colegiado, cuenta con las directrices de los estatutos y reglamentos internos, mismos que detallan las atribuciones y su plan operativo anual no posee partidas

presupuestarias, que estén asignadas a la nominación de los puestos y escalas salariales como en el sector público.

CONCLUSIONES

- Se verificó que la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas de Talento Humano no aplica los instrumentos técnicos para la selección y el reclutamiento tales como, programas de desarrollo personal, pruebas de simulación de rendimiento etc., únicamente se ejecutan acciones limitadas y rápidas para realizar el proceso justificando con la falta de tiempo y la necesidad urgente de cubrir plazas vacantes por los actos eleccionarios de su Directorio.
- En la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas, se desconoce el proceso correcto para la contratación de personal administrativo dada la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, debido a que según los datos analizados incumplen con las Normas de Control Interno.
- La gestión que realiza Federación Deportiva de Esmeraldas para la contratación de personal administrativo es poco técnica y organizada lo cual no permite evaluar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los postulantes. Teniendo como consecuencia el poco compromiso por parte del personal contratado que no se desempeñan con calidad y calidez y no cuentan con programas de desarrollo de personal, siempre usan otros métodos como el ascenso y/o transferencias y como primera medida el reclutamiento externo.

RECOMENDACIONES

- El presente análisis determina la necesidad de diseñar una propuesta de selección y reclutamiento del personal administrativo basado en competencias, para mejorar el rendimiento administrativo, cumpliendo con los pasos establecidos en la ley.
- Es aconsejable que se diseñe un proceso para el análisis de perfiles dentro de la selección y reclutamiento del personal administrativo y las competencias requeridas para desempeñar los cargos vacantes.
- Se debe ejecutar la aplicación de instrumentos y técnicas en el proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo a contratar por parte de Federación Deportiva de Esmeraldas, dado que al no ser aplicadas genera pérdida de recursos y tiempo para la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia. Segunda edición, Buenos Aires, Granica.
2. Arismendi Vegas, A. J. (2012). Gestión de Talento Humano. Editorial Académica Española. España.
3. Bernal, C. (2009). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Pearson. México.
4. Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida, Pirámide, Madrid.
5. Cancinos, A. (2015). Selección de personal y desempleo laboral. Quetzal Tenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
6. Camargo Cadena, V. (2014). Importancia de los procesos de selección de personal y vinculación en empresas. Universidad Militar Nueva Granada. p.3.
7. Cusetas Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Eco ediciones, Primera edición. p.468 ISBN978-958-648-657-6. Bogotá.
8. Chiavenato, I. (2001), Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, México
9. Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano, McGraw Hill, Tercera edición. México
10. Chiavenato, I. (2009), Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Novena edición. México
11. Chiaventato, I. (2014). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Editora Atlas. México.
12. Chiavenato, Idalberto (2017), Administración de Recursos Humanos. Décima edición, Editorial McGraw - Hill, Aravaca.
13. Código de Trabajo del Ecuador (2016). La comisión de legislación y codificación. Art. 8, 9 y 10. Recuperado de: <http://www.cualificaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Co%CC%81digo-de-Trabajo.pdf>
14. Coulter, Mary y Robbins, Stephen (2010). Administración. Pretince Hall. Décima edición. México.

15. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Pearson Educación. Prentice Hall. Octava edición. México.
16. Duarte y Escobar (2012). Proceso de selección y reclutamiento del personal. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/004504429c79df1280889>.
17. Ezequiel Ander-Egg (2006). *Cómo organizar el trabajo de investigación*. Grupo Editorial Lumen. Volumen III. Buenos Aires
18. Equipo Vértice (2008). *Selección de personal*. Málaga: Vértice.
19. Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. California: McGraw-Hill.
20. Deming, E. (2010). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Barcelona: Díaz de Santos.
21. Díaz, V. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
22. Díez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2013). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC.
23. Doldán, S., & Zingaretti, L. (2010). *Gestión del talento humano*. Santa Fe: Universidad tecnológica nacional.
24. Editorial Vértice. (2014). *Selección de personal*. Madrid: Vértice. Equipo Vértice. (2011). *Selección de personal*. Barcelona: Vértice.
25. *Foro Red Alfabetización Informativa*. (s.f.).
Obtenido de <http://www.alfared.org/content/894>
26. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw Hill.
27. Lauría, D. A. (2014). *Universidad Nacional de la Plata*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/informe_de_competitividad.pdf
28. Constitución Política de la República del Ecuador, Sección segunda del trabajo. Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi, Ecuador, 20 de octubre de 2008.
29. Guanter, S. (2013). *Estatuto de los trabajadores: comentado y con jurisprudencia*. Madrid: Kluwer.
30. Jiménez, P. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

31. López, C. (2012). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA.
32. Mondy, R., & Noe, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
33. Moreno, M. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*.
34. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
35. Nebot, M. J. (2010). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: FC.


ANEXOS

PLAN DE TRABAJO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
ACTIVIDADES	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr

Revisión bibliográfica		x	x	x	x			
Recolección de Información		x						
Análisis de Resultado		x	x					
Elaboración de Capítulos								
Marco Contextual de la Investigación			x	x				
Análisis e interpretación resultados				x	x			
Conclusión y Recomendaciones							x	
Lectura previa del Informe final							x	
Correcciones							x	
Presentación de informe final								

Anexo 2. encuesta realizada a los colaboradores de Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador					
Sede Esmeraldas		Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano			
1.- ¿Qué medio le permitió conocer que había una vacante en Federación Deportiva Provincial Esmeraldas?	Amistades	Periódicos	Radio	Internet	Ascensos
2.- ¿Realizó algunos de estos instrumentos de reclutamiento antes de ingresar?	Ninguna	P. Conocimientos	P. Personalidad	Entrevista	Todas las anteriores
3.- ¿Qué requisito según su criterio es el más relevante para seleccionar el cargo que ocupa?	Nivel de Estudios	Competencias	Experiencia	Edad	Género
5.- ¿Hubo más aspirantes al puesto que ocupa actualmente?					
Si () No ()					
6.- ¿A cuántas entrevistas asistió para obtener el cargo que tiene actualmente?					
Ninguna () Solo una vez () Varias ()					
7.- ¿Cuándo le explicaron el perfil del puesto de vacantes usted considero que era apto?					
Si () No ()					
8.- ¿Al momento de la entrevista le explicaron las condiciones laborales de la contratación?					
Si () Lo básico () Muy poco () No ()					
9.- ¿ Le pidieron referencias personales y laborales antes de contratarle?					
Si () No recuerda () No ()					
10.- ¿Recibió una inducción sobre las funciones del puesto que ocupa actualmente?					
Ninguna () Inducción rápida () Inducción normal () Inducción incompleta ()					

Anexo 3. Entrevista dirigida a la Administradora General de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas.

Tema de tesis: “Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas”

Para efectos de la realización de esta investigación se quiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad para el desarrollo del estudio, por tal razón le agradezco se digne contestar la siguiente entrevista.

Instrucción

Para responder las preguntas, lea detenidamente y contest según crea conveniente.

- 1.- ¿Que medios de reclutamiento son utilizados en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas?
- 2.- ¿Por qué cree usted que el medio utilizado para reclutar el personal es el más óptimo?
- 3.- ¿Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas ejecuta pruebas para la incorporación a los candidatos para el ingreso de la misma?
- 4.- ¿Cuál es el contenido de inducción para los candidatos a trabajar en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas?
- 5.- ¿Qué periodo de estabilidad tiene el proceso de inducción en la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas?