División de Posgrado

Título del Trabajo:

Análisis de pertinencia del proceso de reclutamiento y selección del personal de EMAPAG EP en el año 2020.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo Estudio de caso

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Catherine Diane Coronel Polo

Tutor:

Ing. Galo Antonio Molina Mármol, Mgtr

Guayaquil – Ecuador

2020

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

ANÁLISIS DE PERTINENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE EMAPAG EP EN EL AÑO 2020.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ING. CATHERINE DIANE CORONEL POLO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 19 de Julio de 2020

Samborondón, 19-07-2020



Mgtr. Galo Antonio Molina Mármol

TUTOR

Resumen

Un proceso de reclutamiento y selección es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización. El reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa. Este unido a la selección del personal es un proceso sumamente importante cuando se busca un talento nuevo, pues en ocasiones existen muchos requerimientos de personal y además gran cantidad de candidatos. EMAPAG EP es una institución publica que carece de procesos formales en el área de talento humano, y su necesidad de contratación es permanente. En este estudio, en base a la revisión de documentación de la empresa seleccionada y entrevistas al personal del área de talento humano, se establece la necesidad de formalizar procesos ya conocidos por los integrantes y no formalizados. El objetivo del estudio fue analizar la pertinencia de los procesos de selección y reclutamiento, para con la aplicación de entrevistas y observación proponer mejoras en estos en la organización seleccionada. En conclusión, la creación formal de estos procesos asegurará el cumplimiento legal de acceso a contrataciones por parte de todos los ciudadanos y el cumplimiento de tiempos de estos y motivará al recurso actual de la institución.

Palabras clave: Selección, Reclutamiento, Talento humano, Perfil de cargo.

Abstract

A recruitment and selection process in a company is the best way to find quality people knowing the needs and compare them with the main characteristics of the candidate, in order to these adjust with the organization vision. The recruitment is a process to search candidates to interview and contract to cover roles in the company. This process united to the selection process is a lot of important to find the appropriate candidate, because many times there are a lot of personal requirements and many candidates. EMAPAG EP is a public institution that don´t have formal process in human resources, and moreover the need of hire is permanent. In the study, the author makes a revision of enterprise documentation and interviews to human resource staff, to stablish the necessity to formalize process, that the staff know but the company don´t stablish formally. The main objective was analyze the s recruitment and selection process in the institution, by interviews and observation, make a proposal to get better them in the organization. In conclusion, the formal creation of these process ensures the legally compliance to access for all the citizens to contract in the institution. Moreover the formal stablishes of the process allow the time compliance in the hiring, and give more motivation to the workers of the company.

Key words: Selection, recruitment, human talent, position profile.

INDICE

Introducción 1

Objeto de la investigación 1

Problema de investigación 2

Preguntas científicas o ideas a defender 3

Objetivos de la investigación 4

Justificación de la investigación 4

Aspecto innovador 6

Capítulo 1. Revisión de la literatura 7

1.1. Gestión del Talento Humano y su importancia 7

1.1.1. Principales subsistemas para la gestión del talento humano 8

1.1.2. Teorías sobre su impacto en la organización 9

1.2. Estructuras organizacionales 10

1.3. Análisis y descripción de cargos 11

1.3.1. Perfil del cargo 12

1.3.2. Manual de funciones 13

1.4. Planeación de personal 14

1.6. Reclutamiento y Selección de personal 15

1.6.1. Reclutamiento de personal: 16

1.6.2. Teorías de selección de personal 17

Capitulo 2. Método de investigación 19

2.1. Enfoque de la investigación 19

2.2. Metodología de la investigación: 19

2.3. Tipo de investigación 20

2.4. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación 22

2.5. Población y muestra 22

2.6. Operacionalización de variables 23

2.7. Técnicas e instrumentos de investigación 23

Capitulo 3. Análisis de datos 25

3.1. Antecedentes de la empresa: 25

3.1.1.Organigrama actual 26

3.1.2. Políticas de selección actual 27

3.2. Análisis de entrevista realizada 28

3.3 Competencias de cargo actuales: 31

Conclusiones 32

Recomendaciones 33

Referencias bibliográficas 38

ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA 41

ANEXO II. ACTA DE COMITÉ DE SELECCIÓN 42

ANEXO III. ACTA DECLARATORIA DE GANADOR 43

ANEXO IV. CONVOCATORIA A PUESTO 44

ANEXO V. BASES DE CONVOCATORIA 45

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Investigación a realizar 21
Tabla 2. Muestra seleccionada para entrevista 22
Tabla 3. Operacionalización de variables 23
Tabla 4. Áreas de la institución 27
Tabla 5. Respuestas de entrevista realizada 28
Tabla 5. Competencias conductuales de la organización 31
Tabla 7. Niveles de competencias propuestas 34
Tabla 8. Proceso de reclutamiento propuesto 34
Tabla 9. Niveles de competencias propuestas 35
Tabla 10. Proceso de selección propuesto 35
Tabla 11. Matriz de seguimiento a procesos Reclutamiento-Selección 36

Introducción

Objeto de la investigación

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EMAPAG –EP, fue creada el 1 de Octubre de 2012, cuenta con 105 funcionarios distribuidos en las 14 Direcciones y en el área de misceláneos, "es el ente encargado de controlar y regular los servicios de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial operados a través de Interagua, con personería jurídica y patrimonio propio, administrativa, financiera y de gestión, sujeta a las normas de la República" (EMAPAG, 2019). Esta organización trabaja bajo competencia del municipio y sus empleados tienen como objetivo trabajar para brindar un servicio eficiente y eficaz a los ciudadanos de Guayaquil.

Un factor muy importante dentro de EMAPAG EP es el Talento Humano porque permite alcanzar las metas institucionales y ayuda a incrementar la competitividad empresarial. De acuerdo a estudios realizados por Universidades de Negocios es muy importante que dentro de la empresa se desarrollen actividades como: gestión, desarrollo, motivación y retención de los colaboradores, acompañado de capacitación y formación (Escuela europea de dirección y empresa, 2018).

"El proceso de selección es clave para captar nuevos talentos que ayuden a crecer y mejorar la empresa" (Ruíz, 2018, p. 125). Este es un filtro importante para la selección del servidor público que va a laborar en el área que lo esté requiriendo; ya que aquí es donde se elige al candidato idóneo para el puesto y que cumpla con el perfil deseado para la vacante.

En general, cuando se lleva a cabo un proceso de selección de personal, pueden adoptarse distintos enfoques. "El más habitual, es la recepción de historiales académicos y profesionales. Luego, se lleva a cabo una entrevista donde el empresario tomará una decisión" (Alteco, 2019). Para seleccionar la persona idónea a incorporar en la institución, deben cumplir con ciertos requisitos mínimos, entre estos se pueden destacar: nivel académico, experiencia laboral, capacitaciones, competencias requeridas para el cargo, etc. Las empresas también pueden realizar un proceso de reclutamiento

que puede ser interno y/o externo, para cubrir una vacante que va a depender del perfil requerido.

El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo. Por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa. Sin embargo, en EMAPAG EP se ha visto que en muchas ocasiones no se lleva a cabo el proceso correcto para elegir al mejor candidato, esto se debe a que no se cuenta con un manual del proceso de selección que permita cumplir con las exigencias que requiere el puesto.

En la actualidad, existen muchas falencias en los procesos de Talento humano en la empresa, por la ausencia de procesos de selección, reclutamiento y formalización de perfiles de cargo, y eso afecta a la productividad de las tareas. Por esta razón nace la necesidad de realizar esta investigación, porque el proceso que se lleva a cabo en la actualidad tiene carencias, en su formalización. La solución que se propone es elaborar un manual de proceso que pueda ser implementado dentro de la entidad, ya que se considera que los empleados son piezas claves en cada una de las funciones asignadas y que a su vez puedan ser muy productivos dentro de la institución.

Acorde a lo mencionado el tema de investigación es de vital importancia para la empresa, realizar una evaluación del proceso de reclutamiento y selección permitirá determinar si los pasos del proceso son los adecuados, y además determinar cómo se puede mejorar el proceso. Al desarrollar un manual del proceso para la selección de personal, la empresa podrá asegurarse que este se cumpla en todos los casos. Cuando se estandariza un proceso y se lo hace conocer a todos los involucrados se logra eficiencia en el uso de recursos y trasparencia en los procedimientos. Se deber tomar en cuenta que quienes sean seleccionados en estos procesos formarán parte de la Institución y serán los futuros funcionarios, personal importante para alcanzar el éxito de la Institución.

Problema de investigación

En la actualidad los aspirantes a cargos públicos tienen mayor accesibilidad a postularse a las vacantes disponibles en las instituciones estatales, sin embargo, en

muchos casos cuentan con carreras universitarias, pero no con la experiencia laboral necesaria. En ocasiones algunos aspirantes son beneficiados al momento que las instituciones públicas cubren sus vacantes a pesar de no cumplir con todos los requisitos de los cargos.

Se considera que los aspirantes al sector público tendrán más oportunidades para ingresar a las instituciones en este mercado, por su nivel de experiencia en el ámbito profesional y conocimientos. Por dicho motivo es necesario e importante tener un proceso de selección que permita contratar al mejor talento humano posible. Actualmente, no existe un adecuado proceso de selección en la empresa EMAPAG EC, ya que no se respetan los pasos establecidos y no existe formalización del proceso; esto hace que las personas ingresen a trabajar en la organización en base a su experiencia anterior o por sus contactos, más no por que cumplen con los perfiles de los cargos.

Preguntas científicas o ideas a defender

El problema en forma de pregunta:

¿Cuál es la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección para el personal EMAPAG EP en el año 2020?

Las bases de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal yacen en el diseño de una estructura organizacional apropiada, y en la existencia de un manual de funciones que contenga el descriptivo y el perfil de cada cargo.

Posteriormente, el siguiente paso es desarrollar el proceso de selección de personal en todas sus fases y asegurarse de que sea cumplido por las personas involucradas. La formalización del proceso de selección se realiza por medio de un manual de procesos y procedimientos ajustado a la organización, donde se establece quienes son los responsables de la gestión de cada parte del proceso.

Las preguntas importantes a responder en el proceso de la investigación son las siguientes:

- ¿Existe un manual de funciones que incluya el descriptivo de funciones y perfil de cada cargo en la institución?
- ¿Existe un procedimiento formal y socializado para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección del personal en la institución?
- ¿Qué tipo de oportunidades laborales se ofrecen en la institución?
- ¿Los candidatos que se postulan a un cargo público en la empresa cumplen con los aspectos básicos del perfil del cargo?

Objetivos de la investigación

El objetivo general es:

Analizar la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección de personal en sus diferentes etapas, tomando como referencia al proceso de EMAPAG EP en el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- Detallar las principales bases teóricas que describen la importancia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal y su impacto en el desempeño inicial de los colaboradores.
- Diagnosticar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa EMAPAG EP y su impacto en los colaboradores.
- Analizar los detalles del manual de procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección del personal en la empresa EMAPAG EP.

Justificación de la investigación

A nivel teórico, la gestión del talento humano cumple un rol muy importante en las organizaciones, siendo este el punto de partida en donde se plantean mejoras para optimizar los procedimientos y procesos relacionados con la administración del área. “Dentro de la selección del personal se debe considerar tres pilares fundamentales para cualquier desarrollo dentro de la empresa: Selección, Evaluación, y Desarrollo” (Alles, 2005, p.16).

Por lo tanto, se debe aplicar un modelo que permita seleccionar a los servidores que cuenten con las competencias requeridas en base al perfil deseado. Un mal proceso en la selección del personal puede afectar de manera directa el rendimiento de los funcionarios en áreas específicas que lo requieran, pues existe desmotivación cuando no hay desarrollo profesional ni cumplimiento de resultados.

La justificación práctica de la investigación está basada en levantar información con el procedimiento de selección del personal de EMAPAG EP para poder diagnosticar y definir cuáles son las falencias que tiene. Es importante definir el perfil del cargo, y de esta manera poder desarrollar un manual de proceso de reclutamiento y selección que permita seleccionar talento humano con capacidades, habilidades, destrezas y experiencia. Esta etapa se basa en el cumplimiento con el perfil idóneo a ocupar el cargo vacante y obtener el beneficio en la institución. Esta no ha tenido formalización en estos y es por eso que se vuelve tan importante esta para mejorar la motivación y desempeño del personal.

A nivel metodológico, en el presente trabajo se realizará el levantamiento de información concerniente al proceso de selección que involucra a las distintas áreas que conforman la empresa. Se llevarán a cabo entrevistas en la organización para revisar el proceso de selección actual e identificar sus carencias. También se actualizaran los perfiles de cargos existentes en la organización y se propondrán herramientas para el análisis de las brechas existentes en los perfiles. El objetivo es desarrollar un proceso y procedimiento de selección que permita definir el candidato idóneo para ingresar a la empresa EMAPAG EP y con esto mejorar los resultados en las evaluaciones de desempeño corporativos.

Asi pues, a nivel teórico, una vez realizado el levantamiento de información en la organización, sobre el proceso que se sigue en el reclutamiento y selección en la actualidad, se establecerá un procedimiento mas eficiente en este aspecto, y así fomentar el cumplimiento del desempeño de los colaboradores y motivarlos en su trabajo en la organización. Esto permitirá crear un aporte de interes y mejora en la compañía seleccionada.

Aspecto innovador

El trabajo de investigación evaluará el proceso de reclutamiento y selección de personal en EMAPAG EP. Se identificará los factores relevantes y los que se puedan mejorar en el mencionado proceso. Adicionalmente contribuirá en la creación de un manual del proceso que ayudará en la estandarización y transparencia del proceso. Lo innovador de este estudio es proponer igualdad de oportunidades a candidatos aptos, tanto internos como externos, que cumplan con el perfil del cargo, para que se los evalúe bajo un estándar a cumplirse en varias etapas. Esto hará que la gestión del talento humano en la institución sea más transparente y goce de mayor credibilidad.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

1.1. Gestión del Talento Humano y su importancia

En toda organización se requiere del personal en donde tenga talento en las actividades que se le designen, es por ello que se considera de gran importancia que el cada institución se desarrolle el área del talento humano, siendo el filtro principal para el desarrollo del todo el personal de la empresa. Cada persona se destaca por las habilidades que muestre en sus labores (Vallejo, 2016)

Con el constante cambio en las organizaciones, el personal debe adaptarse al hoy, en donde se logre objetivos en cada una de sus acciones que desee realizar, cada acción que realice cada persona debe ser valorada por la organización , siendo un incentivo para que siga desempeñándose de manera correcta, la motivación es una inversión justa y necesaria en la empresa (Vallejo, 2016)

Existe una lista de procesos que se requieren para la contratación del personal, reclutar, seleccionar, capacitar y dar seguimiento a la persona contratada. Es importante tener en cuenta que en la organización debe desprenderse del miedo al cambio de personal, ya que muchas veces nos acostumbramos a la manera de trabajar de un servidor que cuando este se tiene que ir de la empresa nos cuesta a adaptarnos a la nueva persona (Chiavenato, 2006)

En las organizaciones se tiene clara la misión, visión y objetivos que se han establecido para el buen desempeño organizacional, objetivos claros para llegar a las metas establecidas en un mejor rendimiento de la empresa, que la empresa se haga más sólida y crezca depende únicamente del personal que la administra. Así como la empresa tiene claras sus metas, cada persona individualmente tiene objetivos claros personales, como un ingreso mensual que cumpla las expectativas de cada uno, sentirse estable a un tiempo determinado que la persona quiera permanecer en la empresa y que pueda crecer dentro de la misma (Chiavenato, 2011)

1.1.1. Principales subsistemas para la gestión del talento humano

Como el principal subsistema se considera llevar una estrategia organizacional, en ella se necesita la planeación, implantación y control, con estos pasos podemos llegar a un cambio organizacional. Se debe tener claras las fijaciones que le demos a los propósitos generales de la organización para obtener resultados finales (Cuesta, 2010).

Cuando establecimos estrategias claras se priorizan los métodos que se hayan fijado para alcanzar las metas, y se cumple paso a paso con lo que se requiere. Siempre debemos tener claro los objetivos y metas, ya que nos sirve como una dirección para llegar al resultado y nos enfocamos en ese paso o procedimiento con mayor esfuerzo (Cuesta, 2010).

Cada empresa es diferente, cada organización busca un resultado diferente en cada una, es por ello que con un modelo conceptual se sigue la dirección que se espera en cada proceso. Se debe tener clara la filosofía, las políticas, siendo ordenados en estos modelos la organización arranca de la manera esperada (Cuesta, 2010).

Los principales subsistemas son los siguientes (Alles, 2013):

- Se debe analizar y describir cada puesto de trabajo; plasmando la información en el manual de funciones. En este documento es donde cada persona en cada puesto de trabajo tiene un cargo y ese cargo destaca funciones que deben ser cumplidas a cabalidad. Al establecer el objetivo, se puede medir su trabajo, su desempeño en el mismo y ver si esa persona es apta para dicho cargo o necesita orientación en alguna actividad específica que no la este desarrollando correctamente.

- Cuando se realiza la evaluación de desempeño se obtiene el resultado que es compartido con cada persona para ver si están aptos para desarrollar en dicho cargo. Cuando esta sale positiva se aplica la motivación para seguir con su buen desempeño, cuando esta evaluación no es positiva se puede definir como puedo reforzar aptitudes en el servidor para su mejor rendimiento.

- Cuando se trata de remuneración y beneficios que tenga cada uno hay que ser justos en el pago, ya que ellos van a comparar con el mercado que el país actual enfrenta.

- Se debe desarrollar las capacidades de cada persona, a esto se refiere las capacitación de acuerdo a sus funciones, es un plan de carrera que cada uno debe fortalecer en su puesto de trabajo.

1.1.2. Teorías sobre su impacto en la organización

La gestión de talento humano es una invaluable herramienta de negocios, con la que se puede manejar, gobernar y administrar los recursos humanos, que hace hincapié en que el personal idóneo ya no es un recurso fácil de conseguir, cambiar o sustituir, sino que es un activo indispensable para gozar de una organización triunfadora, es una herramienta que ayuda a "encontrar" personal idóneo, porque la fuerza laboral interesada ahora es mucha, pero fuerza laboral interesante, esa es la que se debe a conseguir y mantener (Chiavenato, 2011)

La gestión de talento humano cuenta con procesos establecidos pero la aplicación de cada uno de ellos depende del modelo de gestión que se elija, estos modelos guían a las empresas en la construcción a detalle de este proceso, enfocándose en las personas y en la tecnología existente, tomando en cuenta, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y su ejecución, así como la cultura y la estructura organizacional, asegurando resultados óptimos; existen tres modelos de gestión relacionados con el talento humano, modelo de gestión de conocimiento, modelo de gestión por objetivos, y el modelo de gestión por competencias (Chiavenato, 2006)

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr la gestión de la empresa ajustada al activo humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente (Chiavenato, 2016)

En la organización existen varios impactos, y estos van de la mano de los procesos que cada organización posee, muchas veces en los procesos se puede tener claro cuál es el objetivo que se quiere llegar, pero falta en algunas ocasiones la firmeza

para hacer que se cumplan por parte del personal. En general, no es solo definir el proceso, es saber que existirá el control correspondiente para que este pueda ser desarrollado y llevado al resultado final.

Un error muy común es que cuando se vaya a definir un proceso se debe considerar que la persona a contratar este adaptada para cumplir con lo que se le está requiriendo. Es ahí cuando los altos directivos deben tener un control eficiente en cada una de las personas que mantienen a su cargo (Garcia, 2017)

Un impacto considerado fuerte es el económico a nivel país, ya que si el presupuesto del estado baja se limita la implementación de recursos, donde se incluye la contratación del personal. Se debe considerar también el impacto social y cultural que puede afectar en la organización, ya que cada persona viene de una cultura diferente, por ende las clases sociales y las tradiciones de cada persona son diferentes. En general, se deben saber manejar las diferentes costumbres siempre que en todas destaquen valores (Garcia, 2017)

Otro impacto es el sector tecnológico, siempre en cada herramienta de trabajo se debe adecuar a la tecnología para ser eficientes en los puestos de trabajo. Además se ha demostrado que en casos imprevistos, como la pandemia que se vivió hace poco, con la tecnología se puede llevar cada puesto de trabajo más allá del espacio físico, del cual se mantiene actualmente (Garcia, 2017)

En el caso del sector público, hay diversos cambios políticos lo que puede influir en cada puesto de trabajo, porque cada directivo tomará acciones diferentes en leyes o normativas, para conveniencia de los presupuestos establecidos.

1.2. Estructuras organizacionales

La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes: la estructura organizativa formal y la informal (Daft, 2010). Es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.

La estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo. Por otro lado, la estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales (Agudelo, 2012)

Los elementos importantes que debemos considerar siempre cuando se crea la estructura organizacional, es el número de empleados que laboran en la empresa, relación y cargo que tienen en sus actividades, e identificar el área a la que pertenecen (Garcia, 2017)

Una estructura organizacional se basa en el puesto que cada colaborador debe cumplir dentro de la empresa, es decir en donde se refleja nivel de jerarquías y en esta estructura se puede reflejar claramente quien está a cargo de ciertos empleados, y cuál es el orden a cumplirse dentro del mismo. Esto ayuda a mantener el orden dentro de la organización, ayudando a que todas las funciones se cumplan comunicándolas entre cada unidad llegando por filtros a las personas que deben conocer los resultados (Chiavenato, 2006)

1.3. Análisis y descripción de cargos

El puesto "es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama, la posición define la relación entre un puesto y los demás" (Chiavenato, 2011). Esto significa que según sea el puesto que se desempeñe en la organización, será la relación con las demás partes que conformen la misma, qué tipo de relación será y se describirán las funciones a realizar.

Las partes que componen el puesto son:

- Tarea: es una actividad individual que se atribuye a un trabajador.
- Obligación: es la actividad realizada por el ocupante de un puesto.
- Función: es el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática por el ocupante de un puesto (Chiavenato, 2011)

Con lo anterior se puede entender cómo un trabajador realiza sus funciones tomando en cuenta las actividades de su puesto en el esquema de su organización. Por

lo que se necesita conocer al ocupante de un puesto, al que se espera realice las tareas o funciones establecidas para dicho puesto (Chiavenato, 2011)

El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos, así como las características que deberá de tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis de puesto es la base para muchas de las funciones del área de Recursos Humanos: capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal (Dessler & Varela, 2011).

Se debe realizar un análisis, no solo del personal que se tiene destinado contratar, sino del que actualmente se encuentra laborando. Hay que analizar la importancia que tiene el cargo dentro de la organización, con el avance de la tecnología muchas veces podemos reemplazar ese cargo y se debe eliminar, esa decisión se la puede tomar con este análisis, que es de suma importancia realizar constantemente. Entre los conocimientos que se debe tener en cada cargo se puede hacer el estudio cuantitativo y cualitativo, de esta forma en muchas ocasiones se puede llegar a minimizar los recursos dentro de la organización (Chiavenato, 2006)

Para una transparente contratación del personal, se debe utilizar la descripción del cargo, así cuando se vaya a contratar se revise el perfil de cada uno, cumpliendo con todo lo que se requiere en el perfil, podemos hacer una mejor contratación, caso contrario contrataríamos sin saber si la persona es la idónea para el puesto, y seria de mayor adaptación y capacitación en dicho cargo, siendo inversión que la empresa estaría dando al nuevo personal, pudiendo evitar este filtro desde el momento de que se lo contrate. Ahorraríamos recursos en la empresa y tiempo para el empleado nuevo que va a ser ingresado, si no cumple el periodo de prueba el habría perdido su trabajo y nosotros el tiempo en buscar un nuevo servidor (Garcia J. , 2015)

1.3.1. Perfil del cargo

Un perfil de puesto, también llamado perfil de experiencia de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, como se radica el empleado, a nivel de

requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas (Chiavenato, 2006).

Existen varias ventajas para la definición del perfil del cargo, ya que favorece en la mejora de los procesos de contratación, ayuda a dar una inducción más precisa, impulsa que los colaboradores puedan desarrollarse en su área de trabajo y destacar sus aptitudes, define salarios justos para todos en la organización. Por ejemplo, a mayor responsabilidad en tu cargo mejor salario (Pereda & Berrocal, 2012).

1.3.2. Manual de funciones

El manual de organización y funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente las estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa (Cuesta, 2010). También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Para elaborar un manual de funciones se necesita (Garcia G. , 2017):

- La participación y compromiso de toda la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Que los líderes que toman las decisiones separen unas horas para las decisiones referentes a estos temas.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso. Puede ser interno como externo.
- Que la organización tenga su plan estratégico vigente.
- Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Hacer un plan de implantación de este manual. especialmente con los cambios fuertes.
- Poner el manual a plena disponibilidad del personal. Por ejemplo, colgarlo en la intranet institucional.

Un manual de funciones es de suma importancia cuando se realiza la creación de un cargo, una vez ya determinado el perfil de cada persona y asignarlo en el área que

mayor se cumpla con su perfil, pues se debe dar al empleado su manual de funciones, que es el documento donde tendrá todas sus actividades a cumplir por tiempo, y estas actividades ayudan a determinar si el empleado está cumpliendo todo lo que se refleja en dicho manual (Garcia G. , 2017).

Existirán ciertas funciones que no se las realice con frecuencia, eso se define en la evaluación de desempeño de cada uno, donde cada actividad se le asignara un período en que realiza dicha actividad. En dicho manual también se reflejara el tiempo de experiencia, el título y perfil que necesita cada persona en el puesto a desempeñarse (Garcia G. , 2017).

En una organización este manual de funciones ayuda a identificar para que se esta usando el recurso de la empresa en un área de trabajo, definiendo funciones en cada cargo, sustentamos la inversión por cada uno de los colaboradores a contratar, también la empresa tiene una mejor imagen con la formalidad en cada proceso que se designe para contratar personal (Cuesta, 2010).

1.4. Planeación de personal

La planeación de personal es un proceso muy importante para que las organizaciones logren sus objetivos al contar con los recursos humanos necesarios. Consiste en una serie técnicas por medio de las que se determina la provisión y demanda de los empleados que van a necesitar (Gilli, 2017).

Una planeación de personal a corto plazo determina los recursos humanos que se requerirán durante el primer año de operaciones; si se requiere una planeación a largo plazo se debe realizar con un lapso no menor a cinco años. Es una práctica muy conveniente que debe implementarse desde el inicio de las operaciones de la empresa e inicia con la construcción adecuada del organigrama (Daft, 2010).

Para la planeación del personal dentro de una organización, se mide primero el crecimiento de la empresa, si esto ha crecido en ciertas áreas que necesita cubrir se planea el contratar personal para que cubra ese espacio que se requiere (Cuesta, 2010).

Para que dicha planeación sea exitosa se debe recopilar cierta información necesaria, armar preguntas y tener clara la misión de la empresa, de esa forma se descarta a quien no quiera regirse a las normas de la empresa y no cumple el perfil (Cuesta, 2010).

En general, la planeación de personal lo ayuda a contar con las herramientas e información necesaria para tomar las mejores decisiones sobre el rumbo que ha de tomar la empresa dentro de una estrategia controlada (Cuesta, 2010).

1.6. Reclutamiento y Selección de personal

En la organización debemos diferenciar la diferencia entre reclutamiento y selección de personal, pues el reclutamiento lo puede hacer diferentes áreas de la organización, pero la selección de este le compete al área de talento humano (Cuesta, 2010).

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 que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal (Chiavenato, 2016)

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto (Chiavenato, 2016).

Por otro lado, el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes (F. & Figueroa, 2008)

El reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la espiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo (Cuesta, 2010).

Cuando tenemos el reclutamiento del personal, nos llega varias opciones, podemos comparar los años de experiencia, sus estudios o si se ha capacitado, una vez elegido los mejores candidatos se pasa a la siguiente fase (Cuesta, 2010).

Cuando recién se empieza el proceso de reclutar el personal se lo considera como etapa inicial el reclutar las hojas de vida, en donde se puede revisar el perfil de cada uno de los aspirantes, se evalúa al candidato desde su curriculum, y como etapa final la tenemos la selección, que es cuando ya se incorpora al nuevo servidor en la empresa. Siempre que se va a contratar a una persona, se analiza la situación actual de la empresa, se analiza la recarga laboral en el área que lo requiere, y una vez obtenidos esos resultados se llega a la decisión de la contratación (Alles, 2013).

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Cuesta, 2010).

1.6.1. Reclutamiento de personal:

El reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; estas pueden variar de acuerdo a la tipología que su utilice. Las metodologías presentadas son, las fuentes del reclutamiento interno, y las fuentes del reclutamiento externo. Dichas fuentes se utilizan de acuerdo al contexto de la selección del personal (Alles, 2013)

Los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores (Cuesta, 2010).

El reclutamiento del personal interno va de la mano con la motivación y los incentivos que se deben de tener con cada uno de los empleados de la empresa, ya que ellos dentro de la organización esperan ascender a distintos puestos de trabajo para tener un mejor salario y nuevos conocimientos que les permita desarrollarse en lo profesional (Dessler & Varela, 2011)

Cuando existe el reclutamiento externo, en las organizaciones, muchas veces los colaboradores lo toman como falta de incentivo que quiere dar el departamento de talento humano y la preferencia de escoger un externo en vez de analizar y evaluar si dentro de la misma empresa existe algún perfil que se este necesitando (Dessler & Varela, 2011)

Por eso se considera necesario que el primer filtro para cubrir un puesto sea el personal interno, si una vez analizado el perfil de cada uno no se llega a alcanzar lo requerido pues se da la oportunidad al personal externo con un proceso de reclutamiento diferente (Dessler & Varela, 2011)

1.6.2. Teorías de selección de personal

La selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es 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 (Dessler & Varela, 2011).

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto (Vallejo, 2016).

Lo primero que se debe tener claro es que quiere decir la selección del personal, y como se lo ha mencionado en diferentes puntos la selección del personal es un proceso en el cual cada organización debe definir paso a paso como se debe realizar desde el principio hasta su culminación. Con los pasos específicos ya definidos, se analiza el

perfil de cada uno de los aspirantes y donde eso nos ayudara a seleccionar y tener la decisión final acertada. Siempre se deberá valorar los conocimientos, ya que con el conocimientos es donde se puede definir la preparación de cada uno de los candidatos con respecto al puesto que desempeña (Dessler & Varela, 2011).

Capitulo 2. Método de investigación

Para el presente trabajo se realizó un levantamiento de información descriptiva con un enfoque cualitativo. Se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista a los colaboradores del área de talento humano, para obtener información de las áreas que conforman la empresa. Adicionalmente se efectuó una revisión documental de expedientes de cada uno de los servidores públicos; investigación bibliográfica que permitirá la medición a través de estadísticas, para que a través de serie de datos y entrevistas se pudo determinar quién de los funcionarios propuestos durante los procesos de selección de personal fue el idóneo para ingresar a la empresa EMAPAG EP. Este punto será desarrollado a lo largo de este capítulo.

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación a realizar será de cualitativa, pues, busca el análisis de una situación actual en la organización, por medio de entrevistas y observación. Se pretende extraer información de procesos actuales de reclutamiento y selección en la empresa seleccionada en el área de talento humano, para proponer fases más eficientes en el mismo y asegurar los resultados de desempeño en la organización.

En general, la investigación cualitativa desarrollada se ocupa de la interpretación de toda la información revisada y existente en las fuentes accesibles en la organización, concerniente a los procesos de reclutamiento y selección de personal (Hernández, 2015)

2.2. Metodología de la investigación:

El método inductivo analiza desde lo particular hacia lo más general, es decir, se emplea la información de la empresa en estudio, para lograr generar resultados consistentes aplicables a cualquier empresa similar y generalizar propuestas exitosas de aplicación. Es decir, que el método inductivo funciona a partir de generalizaciones, apoyadas en observaciones específicas de la empresa objeto de estudio (Rodríguez Jimenez & Pérez Jacinto, 2016)

La investigación será de corte transversal, ya que por medio de la observación analiza información en un periodo de tiempo sobre EMAPAG EP.

2.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativa, pues, permite aumentar la comprensión sobre un tema específico. Aunque no ofrece resultados concluyentes, el investigador puede encontrar las razones por las que sucede un fenómeno y proponer soluciones (Hernández, 2015)

En resumen la investigación a realizar será la siguiente:

Tabla 1. Investigación a realizar

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Medición
Análisis de pertinencia del proceso de reclutamiento y selección del personal de EMAPAG EP en el año 2020.	¿Cuál es la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección para el personal EMAPAG EP en el año 2020?	Analizar la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección de personal en sus diferentes etapas, tomando como referencia al proceso de EMAPAG EP en el año 2020.	Descriptiva	Cualitativa	Analítico – Sintético Deductivo	Revisión documental Revisión bibliográfica Observación directa. Entrevista en profundidad	Estadísticas Entrevista

Elaborado por: La autora, 2020.

2.4. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

La ubicación de la empresa es en Guayaquil-Ecuador. El periodo en que se desarrollá la investigación es en el año 2020, pues realizará observación en base a la situación de este momento.

2.5. Población y muestra

En general, una población de un estudio se puede definir como un conjunto de unidades, elementos o individuos que tienen ciertas particularidades, características o propiedades que se desean estudiar. Cuando se tiene conocimiento de su tamaño se denomina población finita, por lo contrario, es infinita (Rodríguez Jimenez & Pérez Jacinto, 2016). En este caso, se trata de una empresa con el personal de su área de talento humano

La selección de muestra a conveniencia es una técnica comúnmente usada, ya que los sujetos de una investigación específica son seleccionados para el estudio sólo porque son más fáciles de reclutar y el investigador no está considerando las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Ávila, 2006)

Por tanto, se seleccionará a 3 personas que trabajan en el área de talento humano, que tengan mas de 5 años en la empresa, para conocer como se desarrollan los procesos de selección actualmente y como se realizan anteriormente, que se detallan a continuación:

Tabla 2. Muestra seleccionada para entrevista

Cargo en la empresa	Coordinadora de TH	Analista de TH	Coordinadora de SSO
Años en la empresa	5 años	4 años	4,5 años

Elaborado por: La autora, 2020.

Adicionalmente se investigará sobre las mejores prácticas para selección de personal en el medio para proponer mejoras al proceso en la empresa objeto de estudio.

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Instrumentos	Indicadores
Productividad del talento humano	Cumplimiento de objetivos establecidos	Indicador de desempeño de empleados	• Cumplimiento de metas de personas • Cumplimiento de perfiles de la organización
Selección	Proceso a seguir para seleccionar al personal para cumplimiento de perfiles establecidos	Check list de proceso de selección de personal	• Cumplimiento del proceso de selección de talento humano (100% check list)

Elaborado por: La autora, 2020

2.7. Técnicas e instrumentos de investigación

La entrevista es una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos o más personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas. Esta técnica permite determinar las perspectivas de conocimiento sobre cualquier fenómeno, y permiten evaluar diferentes soluciones para gestionar el proceso de investigación mientras ayudan en el análisis de datos mas profundo (Blasco, 2015, pág. 24)

Se realizarán entrevistas individuales a 3 personas de la organización del área de talento humano, como se indicó en el punto 2.5. Las preguntas se realizarán en varios bloques: procesos actuales de Talento humano, selección y reclutamiento, experiencia en la aplicación de los mencionados procesos y propuestas de mejora.

El procesamiento y análisis de la información se llevará a cabo mediante la recolección de datos, provenientes de las técnicas cualitativas , para lo cual se organizará la información, se la clasificará y compilará los datos, para su posterior presentación mediante figuras y tablas con la finalidad de complementar la información teórica.

Capitulo 3. Análisis de datos

3.1.Antecedentes de la empresa:

La empresa municipal de agua y alcantarillado de Guayaquil, EMAPAG-EP, se dedica al control y regulación de la concesión de 30 años con la empresa privada de aguas Interagua para administrar, operar y mantener los sistemas de agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial existentes en el puerto de Guayaquil.

La EMAPAG EP y su administración, para el cumplimiento de su objeto cuenta con el apoyo institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil y sus órganos, sin que ello implique ejercicios concurrentes de la administración empresarial por parte del Municipio de Guayaquil . Este apoyo institucional se logra a partir de la articulación y coordinación de las políticas públicas del Gobierno Autónomo y las del Estado para su funcionamiento, conforme a las leyes y marco constitucional correspondientes.

EMAPAG actúa institucionalmente en forma coordinada con los órganos municipales relacionados con su competencia, así como con los órganos o instituciones publicas o privadas pertinentes en aras de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto y gestión institucional.

Las funciones que tiene este organismo son:

1. Control y supervisión de la Concesión a fin de asegurar la calidad de los servicios y proteger los intereses de la comunidad.
2. Control y supervisión técnica de la operación, mantenimiento y ejecución de obras correspondientes de los servicios de provisión de agua potable y saneamiento.
3. Control de la Concesionaria en la gestión, administración y mantenimiento de los bienes de usos afectados a los servicios.
4. Control y supervisión económico-financiera del Contrato de Concesión.
5. Evaluación, aprobación y seguimiento del régimen, nivel de precios, tarifas y control del cumplimiento de aplicación de los mismos.
6. Evaluación y aprobación de las modificaciones de tarifas por revisión ordinaria o extraordinaria de agua potable.

7. Supervisión de la prestación de la adecuada atención al usuario en las resoluciones de reclamos de acuerdo a las reglas contenidas en el Contrato de Concesión y demás legislación aplicable.
8. Autorizaciones que deban darse a la Concesionaria en virtud de la aplicación del Contrato.
9. Todas las demás funciones establecidas en el Contrato de Concesión.

La empresa se crea con la siguiente misión: (EMAPAG - EP, 2019)

"Contribuir a mejorar las condiciones básicas de vida y salud de la población controlar que el concesionario cumpla con las obligaciones de prestación eficientes de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial en el Cantón Guayaquil. Vigilar que se mantenga siempre el compromiso de servir con oportunidad y calidad para que los ciudadanos de Guayaquil reciban cada vez un mejor servicio"

Visión: (EMAPAG - EP, 2019)

"Ser una empresa altamente eficiente, de buena imagen y aceptación general, manejada con criterio eminentemente técnico, altos valores éticos y morales, y comprometida con la filosofía de su misión, involucrando a la comunidad en su gestión"

Con los siguientes valores:

. Honestidad
. Responsabilidad
. Equidad
. Profesionalismo
. Transparencia
. Trabajo en equipo
. Superación Permanente
. Conciencia Social

3.1.1.Organigrama actual

En general en la organización EMAPAG EP existen mas de 60 cargos repartidos en diferentes áreas funcionales que se distribuyen de la siguiente manera, según el cuadro adjunto:

Tabla 4. Áreas de la institución

Areas gerenciales	Areas de apoyo	Areas de proyectos
Directorio	Auditoria general	Planificación
Gerencia General	Juridico	Gestion de proyectos
	Asistente de gerencia	Fiscalización
	Administrativo	Nuevos proyectos
	Talento humano	

Elaborado por: La autora, 2020
Fuente: (EMAPAG - EP, 2019)

La totalidad de cargos, con el organigrama acualizado se encuentran en la página web de la institución: https://www.emapag-ep.gob.ec/emapag/transparencia/junio-2020/ en el literal a1 (EMAPAG - EP, 2019). Para todos los cargos existe su perfil de cargo y nivel de competencias establecido, que se detalla en el punto 3.3. de este estudio.

En cada área de trabajo los cargos se distribuyen en niveles jerárquicos, según sus responsabilidades y personal a cargo. En general, el proceso de selección es similar en todos los casos, y los niveles de competencias se miden del mismo modo en cualquier cargo, pues el proceso de selección no esta formalizado (EMAPAG - EP, 2019)

3.1.2. Políticas de selección actual

En la actualidad en la organización no existe un proceso formalizado de reclutamiento y selección. Los integrantes del área de talento humano, conocen los pasos a seguir por la experiencia en el sector, mas no por la existencia de un proceso formal.

La única referencia sobre selección se encuentra en el reglamento interno de la organización (EMAPAG, 2019), actualizado en el 2020, en donde en su Art. 93 indica sobre el Proceso de Selección de Personal:

“El proceso de selección para el ingreso, así como el ascenso y la carrera de servicio público, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal

seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de Descripción y Clasificación de puestos institucional. Mide las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como su actitud y motivación hacia el trabajo. Los cargos de libre nombramiento y remoción están exentos de este proceso, siendo calificados y nombrados por el Directorio de EMAPAG-EP" (EMAPAG-EP, 2020).

Existen formatos implementados para la selección pero que no se encuentran establecidos en un documento formal, como son:

- Acta de comité de selección (Anexo II)
- Acta declaratoria de ganador (Anexo III)
- Convocatoria a cargos (Anexo IV)
- Bases de convocatoria (Anexo V)

Además de algunos bancos de preguntas necesarios por área, para valorar el cumplimiento de competencias técnicas, como son: pruebas contables, administrativas, tecnología, etc.

3.2. Análisis de entrevista realizada

Se realizan 3 entrevistas a personal que trabaja en talento humano en la empresa seleccionada para conocer si existen procesos de selección y estos se encuentran formalizados. Las respuestas se observan a continuación:

Tabla 5. Respuestas de entrevista realizada

Cargo en la empresa	Coordinadora de TH	Analista de TH	Coordinadora de SSO
Años en la empresa	5 años	4 años	4,5 años
¿La institución cuenta con un manual de funciones actualizado que incluya los organigramas, perfiles y descriptivos de cargos?	Si	Si	Si, se los divide por cargos donde tienen para cada cargo tiempo de

			experiencia y conocimientos.
¿Existe un procedimiento formal para cuando se presenta una requisición de personal?	Si	Si, caso contrario no se podría contratar a la persona.	Absolutamente, si no cumple el perfil no se lo contrata.
Por favor describa el proceso de reclutamiento y selección de personal establecido en la organización. ¿Quiénes intervienen? ¿Quién administra el proceso?	Convocatoria, selección, nombramiento y contratación	Primero se recibe la hoja de vida que el Director facilita de cada área, se entrevista con el Jefe inmediato y después con Director de Talento Humano, luego de que se le indique su sueldo y se le explique el cargo con sus funciones, se le da la fecha de ingreso y pedimos requisitos de ingreso.	Reclutamiento, selección, entrevista e inducción.
Si el proceso de selección existe, ¿considera que se observa y cumple con el proceso de manera consistente?	No siempre	No siempre	No siempre
Cuando se filtra a los postulantes en el proceso de selección: ¿el ajuste al perfil del cargo es siempre un factor determinante al momento de elegir a los mejores candidatos? ¿Se consideran otros factores o excepciones?	Solo perfil, y referencias	Solo perfil, y referencias	Referencias
¿Con qué frecuencia se ha cambiado el proceso de selección en los últimos 5 años? Si ha cambiado, ¿cuáles fueron las razones que motivaron el cambio?	No ha cambiado	No ha cambiado	Seguimos con el mismo proceso desde que ingrese a esta Institución.
¿Qué fuentes de reclutamiento ha identificado la organización para cubrir sus vacantes?	Publicación en la página web institucional la convocatoria	Página web institucional, donde se publica los cargos vacantes	Página Web de Emapag EP

¿El procedimiento es el mismo para nombramientos permanentes y contrato ocasionales? ¿en que difiere?	Es el mismo, todo comienza con contrato	Es el mismo, todo comienza con contrato	Es el mismo, todo comienza con contrato
¿Con qué tipo de recursos humanos y tecnológicos cuentan para la implementación del proceso de reclutamiento y selección?	Ninguno	Ninguno	Ninguno
¿Qué efectos han detectado que podrían relacionarse a una inadecuada contratación de personal en la institución?	No cumplimiento de resultados	Rotación de personal	Despidos y rotación. Mal ambiente de trabajo
Según su criterio, ¿cuáles son las oportunidades de mejora que existen en el proceso y por qué?	Debería de existir más pruebas en cuanto al perfil.	Tal vez deberían existir más fuentes de reclutamiento para llegar a más personas y brindarles la oportunidad de laborar en esta Institución.	Que se realicen pruebas psicológicas y de conocimiento antes de ingresar
Según su criterio, el proceso actual de selección de personal ¿afecta el cumplimiento o no cumplimiento a los resultados de la organización?	Si nos afecta, siempre estamos en constante revisión de los procesos por la Contraloría General del Estado	Si no se cumple con el perfil del cargo si afecta a los resultados, ya que no se llegaría a los objetivos que se establecen en cada área de trabajo.	Claro, se debe cumplir con un proceso para llegar a los resultados esperados

Elaborado por: La autora, 2020

En conclusión, se puede observar que:

- Existen procesos pero no están formalizados en la organización
- Los integrantes de Talento Humano de la organización, conocen los pasos a seguir, pero no están formalizados
- Es necesario establecer procesos para potenciar los resultados del recurso humano en la organización.

3.3 Competencias de cargo actuales:

En la actualidad existen manuales de cargo para cada puesto en la institución detallados en el perfil de puestos, en donde se indica funciones básicas, responsabilidades, personal a cargo, etc. Para cada puesto se establecen cuatro competencias técnicas, que se evalúan en una prueba en la selección.

Además se establecen 4 competencias organizacionales que se deben cumplir, sin nivel de medición por cargo, que son las detalladas a continuación:

Tabla 6. Competencias conductuales de la organización

Denominación Competencia	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.

Fuente: (EMAPAG, 2019)

Sin embargo, estas se establecen en general, sin niveles por cargo o puesto jerárquico, lo que supone que no sean diferencial en el proceso de selección de la organización. En base a esto se realizan unas recomendaciones, tomadas como propuesta para los procesos vigentes en el momento actual, año 2020, que potenciarían el desarrollo del talento humano.

Conclusiones

Este estudio se realiza para desarrollar una propuesta para el manual del proceso de reclutamiento y selección de personal en sus diferentes etapas, tomando como referencia al proceso actual en EMAPAG EP, para hacerlo mas eficiente. Este proceso es importante en la institución, pues de no existir, no se formaliza y transparenta socialmente, incumpliendo con políticas legales de la institución en el Ecuador.

Al revisar las principales bases teóricas que describen la importancia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, se evidencia en este estudio que mediante el enfoque de competencias se logra la gestión de la empresa ajustada al activo humano, utilizando las características claves que tiene el personal actual y aquellas que hacen que también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Es decir, el establecimiento de niveles de competencias a cumplir, permite el desarrollo mas eficaz de los procesos de gestión de talento humano.

En el diagnóstico del estado actual del proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa EMAPAG EP, se observa que no existen procesos formalizados, aunque los integrantes de Talento Humano de la organización, conocen los pasos a seguir. Por este motivo, se vuelve necesario establecer procesos para potenciar los resultados del recurso humano en la organización y sobre todo, controlar los tiempos de ejecución de este proceso.

Finalmente, se proponen los procesos para el reclutamiento y selección del personal en la empresa EMAPAG EP. En estos se considera necesario que el primer filtro para cubrir un puesto sea el personal interno, si una vez analizado el perfil de cada uno no se llega a alcanzar lo requerido pues se da la oportunidad al personal externo con un proceso de reclutamiento diferente, por medio de un acceso universal y cumplimiento del perfil establecido.

Recomendaciones

La selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Las principales recomendaciones para poder establecer procesos correctos se desarrollan en base a una pequeña propuesta recomendada para la gestión de los procesos de reclutamiento y selección de un modo eficiente:

- **Lineamientos generales:**

Se establece una propuesta para la organización en tres líneas básicas, según los problemas observados:

1. Nivelación de competencias por cargo: Existen competencias establecidas, pero no niveles por cargo o por rango jerárquico.

2. Formalización de proceso de reclutamiento y selección: de acuerdo a la entrevista realizada e información levantada se propone un proceso de reclutamiento y selección con registros y responsabilidades claras, para asegurar la transparencia de este trabajo.

3. Tecnificación de proceso de reclutamiento: para hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y reducir tiempos, se propone un sistema de valoración de perfiles básicos en un software de la organización.

- **Niveles de competencias propuestas por cargo:**

De acuerdo a las 4 competencias conductuales establecidas y una especifica sobre liderazgo, se establecen niveles de cumplimiento mínimos por cargo, para que el proceso sea mas justo para el personal.

Además se incluye en los niveles por rango jerárquico, y como diferencial de la selección la experiencia en el cargo y en el sector público. La propuesta se resume en el siguiente cargo:

Tabla 7. Niveles de competencias propuestas

	Trabajo en equipo	Construcción de relaciones	Orientación de servicio	Conocimiento del entorno organizacional	Liderazgo	Experiencia mínima
Gerente	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	3 años
Jefe	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	3 años
Coordinador/Supervisor	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	2 años
Analista	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	2 años
Asistente	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	1 año
Operativo/Fiscalizador	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo	1 año

Elaborado por: La autora, 2020.

- **Propuesta de proceso de selección:**

Al no tener proceso de selección formalizado, existe el problema que al momento de empezar con un proceso no existe un orden establecido, Por ejemplo: se puede empezar el proceso sin tener un concurso más amplio, es decir, al subir la publicación del puesto vacante en la página de Emapag no llegamos a una cantidad de personas que tengamos varias opciones para establecer quiénes son las mejores opciones.

De acuerdo a la información extraída y entrevistas realizadas se proponen los siguientes procesos, resumido en el siguiente cuadro:

Tabla 8. Proceso de reclutamiento propuesto

Paso	***Descripción***	***Responsable***	***Información documentada***
Revisión de perfil	Se revisa existencia de perfil en la organización y se actualiza de ser necesario	Coordinador TH	Perfil de cargo
Convocatoria	Se informa de puesto a cubrir en la institución	Coordinador TH	Acta convocatoria puesto
Publicación de convocatoria en página	Se ingresa información a página de reclutamiento de la institución	Analista de TH	Convocatoria de puesto
Revisión de candidatos	Se revisan candidatos que cumplen perfil y se comienza selección	Analista de TH	Perfil de candidato inicial

Elaborado por: La autora, 2020.

Además en el proceso y por nivel jerárquico, se establece el peso de cada aspectos valorado en el perfil candidato:

Tabla 9. Niveles de competencias propuestas

	Competencias técnicas	**Competencias conductuales**	**Experiencia**	**Perfil/legal**
Gerente	30%	40%	20%	10%
Jefe	30%	30%	30%	10%
Coordinador/Supervisor	30%	40%	20%	10%
Analista	30%	30%	30%	10%
Asistente	50%	10%	30%	10%
Operativo/Fiscalizador	50%	20%	20%	10%

Elaborado por: La autora, 2020.

Una vez completado el reclutamiento se procede a la selección, que en base a los registros existentes y al procesos informal seguido podría traducirse del siguiente modo:

Tabla 10. Proceso de selección propuesto

Paso	***Descripción***	***Responsable***	***Información documentada***
Convocatoria a candidatos aptos	Entre los perfiles iniciales aptos, se filtra a los de mayor puntuación para convocatoria a entrevista	Analista de TH	Resultados generales de perfil
Entrevista	Convoca a entrevista y realiza pruebas de selección por cargo	Analista de TH/Asistente de TH	Pruebas específicas
Informe de candidato	Se realiza un informe por cada candidatos propuesto. Máximo 5.	Analista de TH	Informe de puesto
Selección de candidato	Revisa informes y selecciona a candidato definitivo	Jefe de TH/Comité	
Comunicación de entrada a cargo	Se informa a candidato de su entrada	Asistente de TH	Acta de declaratoria de ganador
Legalización de entrada	Se informa de información necesaria, formularios a llenar y se legaliza entrada de colaborador	Asistente de TH	Formulario de entrada/Contratos

Elaborado por: La autora, 2020.

De este modo, se formaliza el proceso, con información obligatoria de llenado y cumplimiento de pasos para transparentar el proceso. Estos procesos se ingresan a Excel de tareas, donde se establezcan fechas de cumplimiento, de toma de pruebas y que cada servidor vaya revisando de este modo, en que etapa se encuentra el proceso.

Los campos principales de este Excel son:

Tabla 11. Matriz de seguimiento a procesos Reclutamiento-Selección

PROCESO	*TAREA*	*RESPONSABLE*	*FECHA DE INICIO*	*FECHA DE FIN*	*ESTADO*
Reclutamiento Selección	Detalle de la tarea	Cargo responsable			En proceso Terminado Pendiente

Elaborado por: La autora, 2020.

Pero estos procesos deben venir acompañados de una modernización en la página de reclutamiento, como se indica a continuación.

- **Propuesta de implementación de digitalización de reclutamiento:**

Se propone como solución, para el reclutamiento transparente y acceso a puestos en la institución por toda la sociedad, la integración de ofertas laborales con la página SOCIOEMPLEO, una plataforma que llega a muchas personas que quieran trabajar en Guayaquil, de fácil acceso. En esta página se va descartando las opciones al no cumplir con el perfil del puesto, se va separando por etapas ya llegando a la empresa las personas que cumplan con los objetivos establecidos.

Por medio de esta plataforma online, se irán depurando los perfiles que no cumplan y que se va direccionando a entrevistas y pruebas exclusivamente de manera online, ya que en dicha plataforma establezce de manera automática la fecha para la entrevista y las tres mejores opciones entrevista con el director junto con el jefe inmediato .

Los pasos a seguir son:

1. Ingresar perfiles en la plataforma para el cumplimiento de los mismos.
2. Establecimiento de valores mínimos por perfil para continuar el proceso.
3. Contacto con socioempleo para manejo de la información.
4. Integración técnica del proceso.

Esta solución disminuirá tiempos de reclutamiento, ampliará el número de candidatos y transparenta la información de la institución.

Referencias bibliográficas

Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos.* Bogotá: ICONTEC.

Alvarez, A. (2013). *La medición de la eficiencia y la productividad.* Bogotá: Norma.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencia.* Argentina: https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha.

Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer* . Buenos Aires: Planeta.

Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos.* Bogotá: Granica.

Alteco . (2019). Obtenido de https://www.aiteco.com/proceso-de-seleccion-de-personal/

Aragundi, A. (2015). *Capacitaciones pertinentes* .

Ávila, H. (México de 2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación.* Obtenido de Introducción a la Metodología de la Investigación: Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm

Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares* . Guayaquil: Universidad Catoliica.

Blasco, T. y. (2015). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). Madrid: Nure Investigation.

Cando, g. (2017). *Company and busines* .

Carrasco, J. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.* Buenos Aires: Universitarios.

Carrasco, O. (2015). *El crecimiento pyme.* México: Limusa.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones 9na edición.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2016). Administración de recursos humanos 6ta edición. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos 6ta edición* (pág. 125). México: Mc Graw Hill.

Concepto.de. (13 de Febrero de 2020). Obtenido de https://concepto.de/reclutamiento/#site-header

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento.* Buenos Aires: Elite.

Daft, R. (2010). *Teória y diseño organizacional.* México : Cengage Learning Editores.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano.* México: Pearson.

Díaz, V. (2015). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial.* Madrid: ESIC.

EMAPAG - EP. (2019). Obtenido de https://www.emapag-ep.gob.ec/emapag/nuestra-empresa/quienes-somos/

EMAPAG. (2019). *EMAPAG EC.* Ecuador.

EMAPAG-EP. (2020). *Reglamento interno.* Guayaquil: NA

Estela, R. M. (2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/reclutamiento/#site-header

Eude. (2018). Obtenido de https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/

F., L., & Figueroa, C. M. (2008). *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación.* España: TEA ediciones S.A.

Garcia, J. (2015). Economía y administración. *Conexión de economía y administración*, 17-19.

Garcia, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales.* Madrid: Planeta.

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa.* Buenos aires: Granica.

Giménez, G. B. (2018). *Manual de recursos humanos.* Colombia: Lnd.

Hernández, B. (2015). *Técnicas estadísticas de investigación social.* Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Cifras anuales de empleo.* Quito.

ONU. (2019). *Plan Nacional de las Naciones Unidas.* Europa.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2012). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.* Santiago de Chile: Pirámide.

Rodríguez Jimenez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2016). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Ecuela de Administración de Negocios*, 1-26.

Ruiz Verónica. (2018). *Emprende pyme.net*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html

Serrano, D. (17 de Enero de 2020). El mercado laboral en Ecuador registra más informalidad Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección:

https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-mercado-laboral-informalidad.html. Si está pensando . *El Comercio*, pág. 15.

Siliceo, A. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal.* Chile: León.

Vallejo, M. (2016). *Gestión del taleno humano.* México: Planeta.

ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Estimado/a. Estamos realizando esta entrevista para conocer los procesos de selección de EMAPAG EP en los últimos años. Gracias por ayudarnos.

Tiempo en la empresa:

Tareas realizadas en Talento humano:

1. ¿La institución cuenta con un manual de funciones actualizado que incluya los organigramas, perfiles y descriptivos de cargos?
2. ¿Existe un procedimiento formal para cuando se presenta una requisición de personal?
3. Por favor describa el proceso de reclutamiento y selección de personal establecido en la organización. ¿Quiénes intervienen? ¿Quién administra el proceso?
4. Si el proceso de selección existe, ¿considera que se observa y cumple con el proceso de manera consistente?
5. Cuando se filtra a los postulantes en el proceso de selección: ¿el ajuste al perfil del cargo es siempre un factor determinante al momento de elegir a los mejores candidatos? ¿Se consideran otros factores o excepciones?
6. ¿Con qué frecuencia se ha cambiado el proceso de selección en los últimos 5 años? Si ha cambiado, ¿cuáles fueron las razones que motivaron el cambio?
7. ¿Qué fuentes de reclutamiento ha identificado la organización para cubrir sus vacantes?
8. ¿El procedimiento es el mismo para nombramientos permanentes y contrato ocasionales? ¿en que difiere?
9. ¿Con qué tipo de recursos humanos y tecnológicos cuentan para la implementación del proceso de reclutamiento y selección?
10. ¿Qué efectos han detectado que podrían relacionarse a una inadecuada contratación de personal en la institución?
11. Según su criterio, ¿cuáles son las oportunidades de mejora que existen en el proceso y por qué?
12. Según su criterio, el proceso actual de selección de personal ¿afecta el cumplimiento o no cumplimiento a los resultados de la organización?

Gracias por sus respuestas

ANEXO II. ACTA DE COMITÉ DE SELECCIÓN

ACTA DE SESION DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

En Guayaquil, a los 22 días del mes de julio del 2019, siendo las 12H00 en la sala de sesiones de EMAPAG EP, se constituye el Comité de Selección para la ocupación del cargo de **"ANALISTA 4 CONTABLE**", para la Dirección Administrativa Financiera, designado mediante oficio GG. # 008-2017 de fecha 3 de enero de 2017, con la asistencia de sus miembros: xxxxxxxxxxxxxxxxx

El Comité procede a revisar la documentación de las aspirantes, presentada por la Unidad de Administración de Talento Humano, para ocupar el cargo de "**ANALISTA 4 CONTABLE**" de la Dirección Administrativa Financiera, conformada por: xxxxxxxxxx

El Comité de Selección resuelve convocar a las participantes para el día 28 de julio del 2019, con el fin de realizar las entrevistas y pruebas correspondientes, y se solicita al Director de Administración del Talento Humano, proceda a convocar a las aspirantes.

La Secretaria del Comité procedió a elaborar la presente acta. Una vez finalizado el documento se procede a dar lectura de la misma, la cual cuenta con la conformidad de todos los miembros del Comité, siendo las 12h15 del 22 del mes de julio del 2019, se declara concluida la sesión.

MIEMBRO No. 1 DEL COMITÉ **MIEMBRO No. 2 DEL COMITE**

MIEMBRO No. 3 DEL COMITÉ **MIEMBRO No. 4 DEL COMITE**

ANEXO III. ACTA DECLARATORIA DE GANADOR

ACTA DECLARATORIA DE GANADOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LLENAR LA VACANTE DEL CARGO DE "ANALISTA 4 CONTABLE" DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL EP.

En Guayaquil, a los 30 días del mes de Julio del 2019, siendo las 12H00 en la sala de sesiones de EMAPAG EP, se constituye el Comité de Selección para la ocupación del cargo de **"ANALISTA 4 CONTABLE"** para la Dirección Administrativa Financiera, designado mediante oficio GG. # 008-2017 de fecha 3 de enero de 2017, con la asistencia de sus miembros: XXXXXXXXXXXXXXXX

Establecido el quórum correspondiente, se deja constancia en actas que se procedió el día 28 de julio del 2019, a entregar a los aspirantes las pruebas escritas a cada uno de ellos. Una vez concluida las pruebas por los aspirantes, los miembros del Comité, proceden a evaluar las pruebas y entrevistas, y proceder a efectuar el cuadro de calificación, conforme a la documentación presentada por los aspirantes, así como el cuadro de calificaciones definitivo; documento que se adjunta a la presente acta como parte integrante y principal de la misma.

Una vez elaborado los cuadros de calificaciones y con el objeto de dejar constancia y declarar al GANADOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN, llevado a cabo por el Comité de Selección, y de acuerdo al siguiente resultado, RESUELVE:

De acuerdo a Comité de Selección efectuado en base a los resultados obtenidos de los cuadros de calificación al mérito y la entrevista técnica de los aspirantes: Patsy Tatiana de la Torre Bohorquez, Bertha Morocho Curipallo y Ivonne Liset Catagua Arguello. **DECLARAR GANADOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN, PARA LLENAR LA VACANTE DE "ANALISTA 4 CONTABLE" a XXXXXXXXXXXXXXXXXX,** quien obtuvo la calificación de XXXXX puntos sobre 100 de acuerdo a cuadros adjunto.

La Secretaria del Comité procedió a elaborar la presente acta. Una vez finalizado el documento se procede a dar lectura de la misma, la cual cuenta con la conformidad de todos los miembros del Comité, siendo las 12H15 del 30 de julio del 2019, se declara concluida la sesión.

MIEMBRO No. 2 DEL COMITÉ **MIEMBRO No. 3 DEL COMITE**

MIEMBRO No. 4 DEL COMITÉ **MIEMBRO No. 5 DEL COMITE**

ANEXO IV. CONVOCATORIA A PUESTO

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL

CONVOCATORIA AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL - EMAPAG-EP

PARTIDA	MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRADO MUNICIPAL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	R.M.U.	LUGAR DE TRABAJO	ROL	REQUERIMIENTOS			
								INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS DEL PUESTO
212.350.0000. 11710105.1.04 .01.01.5.	Cumplir con las actividades contables, financieras y de control de acuerdo a las políticas establecidas, normas y base legal respectiva, dando cumplimiento a objetivos institucionales.	ANALISTA 4 CONTABLE	17 A	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	$ 2.176,75	EMAPAG EP	EJECUCION DE PROCESOS	TERCER NIVEL	Contabilidad General y Gubernamental; Anáslisis de Estados Financieros; Análisis de Conciliaciones Bancarias; Control Interno; Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.	Administración Financiera, Contabilidad gubernamental, Tributaria, NIIF, Utilitarios	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, PLANIFICACION Y GESTION, MONITOREO Y CONTROL, GENERACIÓN DE IDEAS, TRABAJO EN EQUIPO

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS	Las personas interesadas en participar en el proceso de selección deberán entregar en sobre cerrado su "Hoja de Vida", adjuntando la documentación de sustento , copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación a color, copia de certificados de trabajo, copia de certificados de capacitación, copia de títulos académicos, haciendo referencia al puesto y unidad administrativa a la que aplica; en la Unidad Administrativa del Talento Humano ubicada en el Edificio Centro Empresarial Las Cámaras - Mezanine, en la ciudad de Guayaquil. Los documentos se receptarán desde la **8h30 hasta las 15:00 del 19 de julio** de 2019. Se deja constancia que la documentación presentada será comprobada su autenticidad.

RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO - UATH

Fuente: (EMAPAG, 2019)

ANEXO V. BASES DE CONVOCATORIA

EMAPAG-EP

BASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. DETALLES GENERALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL - EMAPAG EP	**UNIDAD ADMINISTRATIVA**	*DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA*
PARTIDA PRESUPUESTARIA			
MISIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		**ROL DEL PUESTO**	
GRADO MUNICIPAL		**R.M.U.**	

2. DESGLOSE DE PARÁMETROS

El **Mérito es el** cumplimiento de los requisitos del puesto.
En la parte de la **Oposición,** se aplicarán diferentes pruebas (65%) y entrevistas (35%).

MÉRITOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR				***CALIFICACIÓN***
INSTRUCCIÓN FORMAL	***EXPERIENCIA***	***CAPACITACIÓN***	***COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO***	
TERCER NIVEL	*Contabilidad General y Gubernamental; Anáslisis de Estados Financieros; Análisis de Conciliaciones Bancarias; Control Interno; Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.*	*Administración Financiera, Contabilidad gubernamental, Tributaria, NIIF, Utilitarios*	*PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, PLANIFICACION Y GESTION, MONITOREO Y CONTROL, GENERACIÓN DE IDEAS, TRABAJO EN EQUIPO*	**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS**

OPOSICIÓN		
PRUEBAS	***ENTREVISTA***	***PONDERACIÓN DE ESTA FASE***
65%	**35%**	
		100 PUNTOS

RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO - UATH

Fuente: (EMAPAG, 2019)